



BUSINESS

DEİK

TÜRKİYE'S BUSINESS DIPLOMACY JOURNAL
YEAR 8 • ISSUE 38
ISSN 2667-7199

DIPLOMACY

A NEW ERA OF BUSINESS DIPLOMACY BEGINS AT DEİK

DEİK'TE TİCARİ DIPLOMASININ
YENİ DÖNEMİ BAŞLADI

WHAT LIES AHEAD FOR THE GLOBAL ECONOMY IN 2026?

2026'DA KÜRESEL
EKONOMİYİ NE BEKLİYOR?

NEW FRAMEWORK IN THE 2026 EXPORT STRATEGY

2026 İHRACAT STRATEJİSİNDE
YENİ ÇERÇEVE



THE NEW PARAMETERS OF GLOBAL TRADE

KÜRESEL TİCARETİN YENİ PARAMETRELERİ

Kahvenin İlk Kavrulduđu
Yerden Damaklarınıza...





CONTENTS

İÇİNDEKİLER

22



30



42



26



48



22 NEW PROTECTIONISM AS THE NEW PARAMETER OF GLOBAL TRADE IN 2026

2026 KÜRESEL TİCARETİN YENİ PARAMETRESİ OLARAK YENİ KORUMACILIK

30 TÜRKİYE'S NEW ROLE IN A PERIOD OF RESHAPING GLOBAL SUPPLY CHAINS

KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRLERİNİN YENİDEN ŞEKİLLENDİĞİ BİR DÖNEMDE TÜRKİYE'NİN YENİ ROLÜ

42 TÜRKİYE'S SILENT LANGUAGE OF DIPLOMACY: TURKISH COFFEE

TÜRKİYE'NİN SESSİZ DİPLOMASİ DİLİ: TÜRK KAHVESİ

26 OUTLOOK AND RISKS ON GLOBAL TRADE AND POLICY CHOICES

KÜRESEL TİCARET VE POLİTİKA SEÇİMLERİNE İLİŞKİN BAKIŞ AÇISI VE RİSKLER

36 WHAT LIES AHEAD FOR THE GLOBAL ECONOMY IN 2026?

2026'DA KÜRESEL EKONOMİYİ NE BEKLİYOR?

48 NEW FRAMEWORK IN THE 2026 EXPORT STRATEGY

2026 İHRACAT STRATEJİSİNDE YENİ ÇERÇEVE



businessdplmcy



businessdiplomacy.net

60



80



58 NEW GENERATION EXPORT GUIDE IN 6 POINTS

6 MADDEDE YENİ NESİL İHRACAT REHBERİ

60 A NEW ERA OF BUSINESS DIPLOMACY BEGINS AT DEİK

DEİK'TE TİCARİ DİPLOMASININ YENİ DÖNEMİ BAŞLADI

68 REAL ESTATE SALES BROKE A RECORD IN 2025, EXCEEDING 3.3 MILLION

GAYRİMENKUL SATIŞLARI 2025'TE 3,3 MİLYONU AŞARAK REKOR KIRDI

80 USING SOCIAL MEDIA EFFECTIVELY AND EFFICIENTLY IN THE BUSINESS WORLD

İŞ DÜNYASINDA SOSYAL MEDYAYI DOĞRU VE VERİMLİ KULLANMAK



ISSN 2667-7199

Owner in the name of DEİK
DEİK Adına Sahibi
Nail Olpak

Secretary General
Genel Sekreter
Caner Çolak

Deputy Secretary General
Genel Sekreter Yardımcısı
Selin Sırer

Corporate Communications Director (Act.)
Kurumsal İletişim Direktörü (V.)
Müslüm Bağdiken

Publishing Coordinator
Yayın Koordinatörü
Muhammed Özçelik

Design Coordinator
Tasarım Koordinatörü
Sedat Tekfidan
Berkay Ömer Saraç
Mehmet Gökay Temizel

Corporate Communication
Kurumsal İletişim
Buket Erdat
Hatice Gülbahar Hepsev
Enes Gök



0212 339 50 00 (Pbx)



www.deik.org.tr

businessdiplomacy@deik.org.tr



Huzur Mahallesi Azerbaijan Caddesi Skyland
Sky Office No:4 B Blok Kat: 21 - 22 Seyrantepe
34475 Sarıyer / İstanbul / TÜRKİYE



Agency Head Ajans Başkanı
Mustafa Özkan

Publishing Editor Yayın Editörü
Gamze Biber Özay
gamze@waveturkey.com

Sr. Art Director Sanat Yönetmeni
Ozan Göktepe

Proofreader Redaktör
Gülcem Akçay

Business Development Manager İş Geliştirme
Müdürü
Mustafa Yalçinkaya

Advertising and Reservation Reklam ve Rezervasyon
mustafa.yalcinkaya@wavemedia.com
0216 315 25 00

Print Baskı

Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize Sanayi Bölgesi 1. Cad. No: 16 34776
Ümraniye / İstanbul
Tel: +90 216 444 44 03
info@bilnet.net.tr



This is DEİK's corporate communication publication.
The articles in Business Diplomacy Journal do not reflect DEİK's official opinion unless otherwise specified. The opinions expressed in the signed articles are under the responsibility of the authors. Without the permission of DEİK, the publication cannot be quoted, and the logo of the journal cannot be used.



WE ARE STEADILY PROGRESSING TOWARD OUR GOALS WITH THE DEİK CARAVAN

DEİK KERVANI İLE HEDEFLERİMİZE İSTİKRARLI BİR ŞEKİLDE İLERLİYORUZ

Caravans carry different loads, travel at different speeds but move together in the same direction.

Kervanlar farklı yükler taşır, farklı hızlara sahiptir ama aynı istikamette birlikte ilerler.

We have a proverb related to not setting goals, not analyzing the current situation, and not planning: "We'll adjust as we move forward." This proverb, with a slightly misguided perception, may seem to symbolize and even encourage a lack of planning and negligence, but the reality is quite different.

Caravans were formed by groups of people coming together for journeys along long and dangerous roads. Although they may have seemed chaotic and disorganized at first, problems were solved through cooperation and teamwork along the way, and no one was left behind, even if the road was long and the destination was reached.

This is the most fundamental characteristic of caravan culture. Caravans carry different loads, travel at different speeds, but move together in the same direction. Along the way, there is solidarity, coordination, and mutual trust. I liken our DEİK Business Councils, which operate worldwide today, to these caravans. Each one works in different countries and different sectors, but they all focus on the same goal: strengthening our country's Business Diplomacy.

Our Business Councils embody this caravan culture in the field. They take risks in challenging markets, build long-term relationships, and continue on their path with steadfastness and determination.

At the same time, as DEİK, which I refer to as the Polaris of our business world, we have been operating for 41 years with our 153 Business Councils spread across the globe, working to increase cross-border investment and trade without using public funds, guided

Hedef belirlememenin, mevcut durumu analiz etmemenin ve planlama yapmakla bağlantılı bir atasözümüz var: "Kervan yolda düzülür". Bu atasözü, biraz yanlış bir algıyla, plansızlık ve ihmalkârlığı sembolize ediyor ve hatta teşvik ediyor gibi görünebilir, ancak gerçek hiç de böyle değildir.

Kervanlar, uzun ve tehlikeli yollarda yapılan yolculuklarda, bir grup insanın bir araya gelmesiyle oluşurdu. Başlangıçta karışık ve düzensiz gibi görünse de, yolda iş birliği ve ortak çalışma sayesinde sorunlar çözülerek ilerlenir, yol uzasa da kimse geride bırakılmaz ve hedefe ulaşıldı.

Bu, kervan kültürünün en temel özelliğidir. Kervanlar farklı yükler taşır, farklı hızlara sahiptir, ama aynı istikamette birlikte ilerler. Yol boyunca dayanışma, koordinasyon, karşılıklı güven vardır. Bugün dünyanın dört bir yanında faaliyet gösteren DEİK İş Konseylerimizi de, ben bu kervanlara benzetiyorum. Her biri farklı ülkelerde, farklı sektörlerde çalışıyor; ancak hepsi aynı hedefe odaklanıyor: ülkemizin Ticari Diplomasi'sini güçlendirmek.

İş Konseylerimiz, bu kervan kültürünü sahada somutlaştırıyor. Zor pazarlarda risk alıyor, uzun soluklu ilişkiler kuruyor, istikrarla ve kararlılıkla yoluna devam ediyor.



NAİL OLPAK
PRESIDENT OF DEİK
DEİK BAŞKANI



in @NailOlpak

by our motto of "Business Diplomacy." As the window to the outside world for the Turkish private sector, we continue our work on a voluntary basis with our Business Councils, Counterparts, Founding Organizations, Corporate Members, and colleagues.

As the DEİK caravan, we made a fast start to the new year. We held our 7th Business Diplomacy Awards Ceremony in Istanbul, along with the 2025 Elected Ordinary General Assemblies of the Business Councils. Under the umbrella of DEİK, the 151 Business Councils, operating as 'Country-Based Business Councils' and 'Special Purpose Business Councils', held their Elective Ordinary General Assembly simultaneously on the same day. 'Sectoral Business Councils', and 'Special Purpose Business Councils' operating under the DEİK umbrella, the Elective Ordinary General Assembly of 151 Business Councils was held simultaneously on the same day, and the new term Chairs and Executive Board Members of DEİK Business Councils for the years 2025-2027 were elected.

We see that this wonderful family is growing with significant dynamism every year. When we analyze the last three elections, the number of Business Councils participating in the election rose from 134 to 151, the number of candidate applications rose from 156 to 204, and the number of members rose from 3,234 to 6,062. This means that demand for this wonderful family is increasing, which means that this wonderful family is doing the right things because the numbers tell us so. As a result of the elections in which 151 Business Council Chairs were elected, 78 of our Business Council Chairs changed. In this change, 48 of our members became Business Council Chairs for the first time. In other words, 30 percent of our members became Business Council Chairs for the first time. 73 of our Business Council Chairs were re-elected to their positions. Our 15 female Business Council Chairs will also add strength to our business diplomacy.

Uncertainties surrounding global trade continue to grow. With our renewed and revitalized business councils, our Business Diplomacy activities have become even more important during this challenging period. In this context, we present our Business Diplomacy magazine, titled "2026: New Parameters of Global Trade."

Enjoy reading...



We see that this wonderful family is growing with significant dynamism every year.



Bu güzel ailenin her geçen yıl önemli bir dinamizm ile büyüdüğünü görüyoruz.

Aynı zamanda iş dünyamızın Kuzey Yıldızı olarak nitelendirdiğim DEİK olarak 41 yıldır, tüm dünyaya yayılmış 153 İş Konseyimizle, ülkeler arası yatırım ve ticareti artırmak için, kamu kaynağı kullanmadan, "Ticari Diplomasi" mottomuzla faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Türk özel sektörünün dış dünyaya açılan penceresi olarak çalışmalarımızı gönüllülük esasıyla; İş Konseylerimiz, Karşı Karşılaşmalarımız, Kurucu Kuruluşlarımız, Kurumsal Üyelerimiz ve çalışma arkadaşlarımızla devam ediyoruz.

DEİK kervanı olarak yeni yıla hızlı bir giriş yaptık. İş Konseyleri 2025 Yılı Seçimli Olağan Genel Kurulları ile 7. Ticari Diplomasi Ödül Törenimizi İstanbul'da gerçekleştirdik. DEİK çatısı altında 'Ülke Bazlı İş Konseyleri', 'Sektörel İş Konseyleri' ve 'Özel Amaçlı İş Konseyleri' olarak faaliyet gösteren 151 İş Konseyi'nin Seçimli Genel Kurulu aynı gün eş zamanlı yapılarak, DEİK İş Konseylerinin 2025-2027 yıllarını kapsayan yeni dönem Başkanları ve Yürütme Kurulu Üyeleri seçildi.

Bu güzel ailenin her geçen yıl önemli bir dinamizm ile büyüdüğünü görüyoruz. Son üç seçimin analizini yaptığımızda seçime giren İş Konseyi sayımız 134'ten 151'e, aday başvurumuz 156'dan 204'e, üye sayımız ise 3.234'ten 6.062'ye yükseldi. Demek ki bu güzel aileye talep artıyor, demek ki bu güzel aile doğru işler yapıyor çünkü rakamlar bize bunu söylüyor. 151 İş Konseyi Başkanımızın seçildiği seçimler sonucunda 78 İş Konseyi Başkanımız değişti. Bu değişimde, 48 üyemiz ilk defa İş Konseyi Başkanı oldu. Yani yüzde 30 üyemiz ilk defa İş Konseyi Başkanı oldu. 73 İş Konseyi Başkanımız da görevlerine tekrar seçildi. 15 kadın İş Konseyi Başkanımız da ticari diplomasiye güç katacak.

Küresel ticaret üzerindeki belirsizlikler artarak devam ediyor. Yenilenen ve tazelenen iş konseylerimizle bu zorlu dönemde Ticari Diplomasi faaliyetlerimiz çok daha önemli olmaya başladı. Bu çerçevede "2026: Küresel Ticaretin Yeni Parametreleri" olarak belirlediğimiz Business Diplomacy dergimizi sizlere sunuyoruz.

Keyifli okumalar...



#BusinessDiplomacy



deikiletisim



deikint

www.deik.org.tr

 BUSINESS DIPLOMACY

CHANGING YOUR SHELL: RENEWING YOURSELF

KABUK DEĞİŞTİRMEK: YENİLENMEK

Dear Readers,

Heraclitus's centuries-old whisper, "You cannot step into the same river twice," echoes louder than ever in today's rapidly changing business world. Aware that change is not a choice but the fundamental rhythm of life, we at Business Diplomacy welcome our eighth year. In this issue, we present ourselves with a renewed design language and an updated editorial approach, while preserving our roots.

Renewal is not just about abandoning the old; as Proust pointed out, it is sometimes about "seeing with new eyes rather than seeking new landscapes." In this issue, we have shaped our content with a new perspective: stories of transformation, forward-looking headlines, and a modern aesthetic. We are reinterpreting the traditional boundaries of diplomacy and trade with visionary perspectives required by the times. We hope this transformation inspires you.

This issue of Business Diplomacy, themed "2026: New Parameters of Global Trade," addresses the new economic order shaped by geopolitical tensions, energy transformation, and supply chain restructuring, within the framework of Türkiye's strategic role in this process. With contributions from Sinan Ülgen, Humberto López, Halil Bader Aslan, and Prof. Dr. Erhan Aslanoğlu, global risks, macroeconomic scenarios, logistics capacity, and growth dynamics are evaluated from a comprehensive perspective.

Our magazine also highlights the importance of soft power by addressing the cultural dimension of trade through the symbol of Turkish coffee in the "Cultural Bridge" section. Enriched with the Ministry of Trade's current export targets, assessments of the real estate sector, and a roadmap for new-generation export strategies, this issue serves as a powerful guide for readers seeking to understand the changing dynamics of global trade through 2026.

We hope you enjoy reading it.

Değerli Okurlar,

Heraclitus'un asırlar önce fısıldadığı "Aynı nehirde iki kez yıkanılmaz" sözü, bugün iş dünyasının hızla değişen rotasında her zamankinden daha gür bir sesle yankılanıyor. Değişimin bir tercih değil, hayatın temel ritmi olduğu bilinciyle Business Diplomacy olarak 8. yılımıza merhaba diyoruz. Bu sayımızda, köklerimizi koruyarak yenilenen bir tasarımı dili ve güncellenen editöryal yaklaşımımızla karşınızdayız.

Yenilenmek, yalnızca eskiyi terk etmek değil; Proust'un işaret ettiği gibi, bazen "yeni manzara- lar aramak yerine yeni gözlerle bakabilmektir." Biz de bu sayımızda içeriğimizi yeni bir bakış açısıyla; dönüşüm hikâyeleri, geleceğe dönük başlıklar ve modern bir estetik anlayışıyla şekillendirdik. Diplomasi ve ticaretin geleneksel sınırlarını, çağın gerektirdiği vizyoner perspektiflerle yeniden yorumluyoruz. Bu kabuk değişiminin, sizlere ilham vermesini diliyoruz.

Business Diplomacy'nin "2026: Küresel Ticaretin Yeni Parametreleri" temalı bu sayısı; jeopolitik gerilimler, enerji dönüşümü ve tedarik zincirlerindeki yeniden yapılanmaların şekillendirdiği yeni ekonomik düzeni, Türkiye'nin bu süreçteki stratejik rolü çerçevesinde ele alıyor. Sinan Ülgen, Humberto López, Halil Bader Aslan ve Prof. Dr. Erhan Aslanoğlu'nun katkılarıyla küresel riskler, makroekonomik senaryolar, lojistik kapasite ve büyüme dinamikleri kapsamlı bir perspektifle değerlendiriliyor.

Dergimiz ayrıca, ticaretin kültürel boyutunu Türk kahvesi simgesi üzerinden "Kültür Köprüsü" bölümünde ele alarak yumuşak gücün önemine dikkat çekiyor. Ticaret Bakanlığı'nın güncel ihracat hedefleri, gayrimenkul sektörüne ilişkin değerlendirmeler ve yeni nesil ihracat stratejilerine yönelik yol haritasıyla zenginleşen bu sayı; 2026'ya uzanan süreçte küresel ticaretin değişen dinamiklerini anlamak isteyen okurlarımız için güçlü bir rehber niteliği taşıyor.

Keyifli okumalar dileriz.

MÜSLÜM BAĞDİKEN
CORPORATE COMMUNICATIONS DIRECTOR (ACT.)
KURUMSAL İLETİŞİM DİREKTÖRÜ (V.)





Beta Energy renewed its sponsorship partnership with Toprak Razgatlıoğlu for the second time with a signing ceremony held under the slogan "#PowerAlliance," once again emphasizing its long-term support for Turkish sports. Beta Enerji, Toprak Razgatlıoğlu ile sponsorluk iş birliğini "#GüçBirliği" sloganıyla düzenlenen imza töreniyle ikinci kez yenileyerek Türk sporuna verdiği uzun vadeli desteği bir kez daha vurguladı.

BETA ENERGY AND TOPRAK RAZGATLIOĞLU SIGN #POWERALLIANCE AGREEMENT

BETA ENERJİ VE TOPRAK RAZGATLIOĞLU ARASINDA #GÜÇBİRLİĞİ ANLAŞMASI

Beta Energy, one of Türkiye's leading energy equipment manufacturers, announced that it has renewed its sponsorship partnership with Toprak Razgatlıoğlu, who won the 2025 World Superbike Championship and is preparing to compete in MotoGP in the 2026 season, for the second time.

The signing ceremony took place at the Beta Energy and Technology Campus in Adana, designed as one of Europe's largest energy and technology campuses under one roof. The ceremony was attended by Yusuf Cenk Dağsuyu, Member of the Beta Energy Board of Directors and Chief Executive Officer, Hakkı Mert Dağsuyu, Member of the Board of Directors and General Manager of Beta Energy, World Superbike Champion Toprak Razgatlıoğlu, Kenan Sofuoğlu, founder of KNN54 Riders, and Beta Energy employees.

Yusuf Cenk Dağsuyu, Member of the Beta Energy Board of Directors and Chief Executive Officer, said the following in his assessment of the partnership: "By renewing our sponsorship partnership with Toprak Razgatlıoğlu for the second time, we have once again demonstrated that our support for sports and athletes who successfully represent our country on the international stage is not temporary, but part of a long-term vision. Toprak's global achievements are a powerful source of inspiration for young athletes. We will continue to be a brand that stands behind this inspiration and enhances the global strength of Turkish sports."

Türkiye'nin önde gelen enerji ekipmanları üreticilerinden Beta Enerji, 2025 yılında Dünya Superbike Şampiyonluğu'na ulaşan ve 2026 sezonunda MotoGP'de yarışmaya hazırlanan Toprak Razgatlıoğlu ile sponsorluk iş birliğini ikinci kez yenilediğini duyurdu.

İmza töreni, Adana'da hayata geçirilen ve Avrupa'nın tek çatı altındaki en büyük enerji ve teknoloji kampüslerinden biri olarak tasarlanan Beta Enerji ve Teknoloji Kampüsü'nde gerçekleştirildi. Törene Beta Enerji Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı Yusuf Cenk Dağsuyu, Beta Enerji Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Hakkı Mert Dağsuyu, Dünya Superbike Şampiyonu Toprak Razgatlıoğlu, KNN54 Riders'ın kurucusu Kenan Sofuoğlu ile Beta Enerji çalışanları katıldı.

Beta Enerji Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı Yusuf Cenk Dağsuyu, iş birliğine ilişkin değerlendirmesinde şunları söyledi: "Toprak Razgatlıoğlu ile sponsorluk iş birliğimizi ikinci kez yenileyerek, spora ve ülkemizi uluslararası arenada başarıyla temsil eden sporculara verdiğimiz desteğin geçici değil, uzun soluklu bir vizyonun parçası olduğunu bir kez daha ortaya koyduk. Toprak'ın dünya çapındaki başarıları, genç sporcular için güçlü bir ilham kaynağı. Biz de bu ilhamın arkasında duran ve Türk sporunun küresel ölçekteki gücünü artıran bir marka olmayı sürdüreceğiz."

Alternatif Bank'ta İhtiyaçlarınıza Göre Çözümler Sunan Kurumsal ve Ticari Bankacılık!

Her şirketin ihtiyacı farklıdır. Bu yüzden Alternatif Bank'ta Kurumsal ve Ticari Bankacılık ihtiyacınızı anlamakla başlar. Kurumsal finansman, dış ticaret, nakit yönetimi ve yatırım çözümlerimizi işinizin hedeflerine göre şekillendirir; uzman bankacılara doğrudan erişimle süreci kolaylaştırırız. Dijital hız ile insan dokunuşunu bir araya getirerek büyümenize güç katarız.



Alternatif Bank Mobil'i indirerek,
görüntülü görüşme ile hafta sonu ve
tatil günlerinde de Alternatif Banklı
olabilirsiniz.



www.alternatifbank.com.tr 444 00 55
Commercial Bank (Katar) kuruluşudur.



Fully autonomous unmanned maritime vehicles developed by HAVELSAN and VN Maritime were at the center of Guardia di Finanza's search for new generation solutions for maritime surveillance and security.

Kurumsal ve Ticari Bankacılıktaki uzmanlığıyla öne çıkan Alternatif Bank, danışman odaklı hizmet modeli ve dijital çözümleriyle müşterilerinin güvenilir iş ortağı olmaya devam ediyor.

ITALIAN FINANCIAL POLICE ARRIVES IN TÜRKİYE FOR UNMANNED MARITIME VEHICLES

İTALYAN FİNANS POLİSİ İNSANSIZ DENİZ ARAÇLARI İÇİN TÜRKİYE'YE GELDİ

A delegation from the Italian Financial Police Guardia di Finanza visited Türkiye to examine unmanned maritime vehicle solutions developed to provide continuous maritime surveillance in ports, coastal areas, and regions with heavy maritime traffic.

The RAFNAR boats, developed in collaboration between HAVELSAN and VN Maritime and made fully autonomous and remotely controllable through the integration of advanced mission software, are gaining increasing international attention. During the activities organized as part of the visit, the unmanned maritime vehicle was remotely controlled to demonstrate its operational capabilities, and HAVELSAN's expertise in the field of unmanned maritime vehicles was shared with the delegation.

The Guardia di Finanza is evaluating unmanned solutions to enhance personnel safety in risky and long-term missions, reduce direct human exposure, and conduct maritime surveillance in a sustainable manner. In this context, the goal is for unmanned maritime vehicles to carry out patrol, surveillance, and inspection activities at lower operating costs, increase operational efficiency, and contribute to the effective monitoring of marine pollution and environmental violations.

The ability of these systems to work with existing monitoring, communication, and decision support infrastructure enables technological transformation to progress in a phased and measurable manner. Fully autonomous RAFNAR bots are positioned as a solution that, rather than replacing human elements, complements them, strengthens institutional capacity, and offers potential for international cooperation, proving effective in the long term.

İtalyan Finans Polisi Guardia di Finanza heyeti, limanlar, kıyı şeritleri ve yoğun deniz trafiğine sahip bölgelerde kesintisiz deniz gözetimi sağlamak amacıyla geliştirilen insansız deniz araçları çözümlerini yerinde incelemek üzere Türkiye'ye ziyaret gerçekleştirdi.

HAVELSAN ve VN Maritime iş birliğiyle geliştirilen, ileri seviye görev yazılımları entegre edilerek tam otonom ve uzaktan komuta edilebilir hale getirilen RAFNAR botları, uluslararası alanda giderek artan bir ilgiyle karşılanıyor. Ziyaret kapsamında düzenlenen faaliyet sırasında insansız deniz aracı uzaktan kontrol edilerek operasyonel kabiliyetleri sergilendi ve HAVELSAN'ın insansız deniz araçları alanındaki yetkinlikleri heyetle paylaşıldı.

Guardia di Finanza, riskli ve uzun süreli görevlerde personel güvenliğini artırmak, insan unsurunun doğrudan maruziyetini azaltmak ve deniz gözetimini sürdürülebilir biçimde yürütmek amacıyla insansız çözümleri değerlendiriyor. Bu kapsamda insansız deniz araçlarının devriye, izleme ve denetim faaliyetlerini daha düşük işletme maliyetleriyle yerine getirmesi, operasyonel verimliliği artırması ve deniz kirliliği ile çevresel ihlallerin etkin şekilde izlenmesine katkı sağlaması hedefleniyor.

Söz konusu sistemlerin mevcut izleme, haberleşme ve karar destek altyapılarıyla birlikte çalışabilir olması, teknolojik dönüşümün aşamalı ve ölçülebilir biçimde ilerlemesine olanak tanıyor. Tam otonom RAFNAR botları, insanlı unsurların yerine geçmekten ziyade onları tamamlayan, kurumsal kapasiteyi güçlendiren ve uluslararası iş birliği potansiyeli sunan bir çözüm olarak konumlandırılıyor uzun vadede etkili.

Tüyap, Yeni Sezonda da Stratejik İş Birliklerine Ev Sahipliği Yapıyor

Fuarlarımız, T.C. Ticaret Bakanlığı'nın “Yurt İçi Sektörel Nitelikli Fuarlar” destek programı kapsamında **Prestijli Fuar** statüsünde yer alıyor, bu kapsamda katılımcılarımız stant alanı kirası ile stant konstrüksiyonu giderlerinde %50'ye varan Bakanlık desteğinden yararlanacak. Bu statü, fuarlarımızın sektörel derinliğini, ticari gücünü ve stratejik önemini resmi olarak tescilliyor. **Tüyap Fuarçılık Grubu olarak**, bu yıl da “**Küresel Ticaretin Buluşma Noktası**” olmaya devam ediyoruz!



Fuar Takvimimiz

Prestijli Fuarlarımız 2026



FASTENER
EXPO EURASIA

İPLİK
FUARI

Plast
Eurasia



WOODTECH

MADEN
TÜRKİYE



ICFE
uluslararası
halı ve yer
kaplamaları
fuarı

HIGHTEX
2026

INTERMOB

PENCERE
& KAPI
CAM



IF3
INTERNATIONAL
İSTANBUL
FURNITURE
FAIR

ITM
2026
İSTANBUL



MAKTEK
avrasya

AMBALAJ
İSTANBUL
2026





Alternatif Bank, which stands out with its expertise in corporate and commercial banking, continues to be a reliable business partner for its customers with its advisor-focused service model and digital solutions.

Kurumsal ve Ticari Bankacılıktaki uzmanlığıyla öne çıkan Alternatif Bank, danışman odaklı hizmet modeli ve dijital çözümleriyle müşterilerinin güvenilir iş ortağı olmaya devam ediyor.



OUR ULTIMATE GOAL IS TO BECOME A STRATEGIC BUSINESS PARTNER TO OUR CUSTOMERS

HEDEFİMİZ MÜŞTERİLERİMİZİN STRATEJİK İŞ ORTAĞI OLMAK

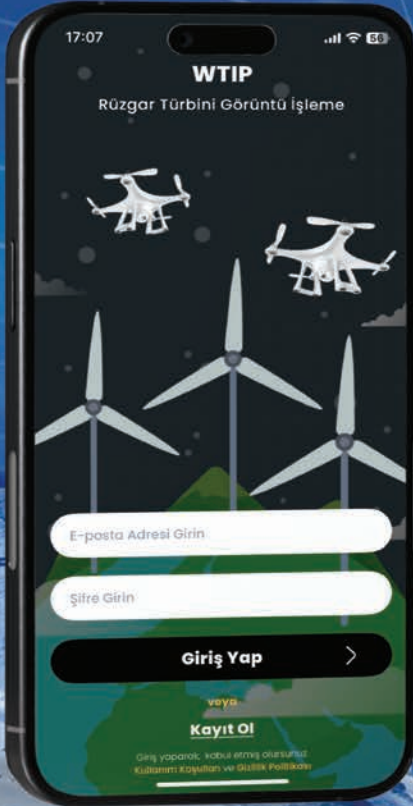
In a period when global trade is being reshaped and capital flows are being redefined in terms of speed, flexibility, and predictability, Corporate and Commercial Banking is also undergoing a fundamental transformation. According to Didem Şahin, Alternatif Bank's Deputy General Manager responsible for Corporate and Commercial Banking, in this new era, the role of banks is shifting from being merely financing institutions to becoming business partners that guide companies' growth strategies. Şahin states that Alternatif Bank's transformation is being redefined with a focus on digitalization, a consultancy approach, and ecosystem banking. She emphasizes that banking today is not limited to digital transformation; an inclusive approach that considers social benefit and environmental sustainability criteria has also become an integral part of financing. Alternatif Bank also takes a holistic view of this triple transformation approach while creating value for its customers.

Pointing out that immediate access to liquidity is critical in companies' daily operations, Şahin states that the VOV Corporate Account responds to this need with the following words: "Combining the flexibility of a demand deposit account with the returns of a time deposit, the VOV Corporate Account provides businesses with significant flexibility in their daily financial management. Companies earn daily interest while retaining the freedom to use their funds whenever needed. This product offers a significant efficiency advantage, particularly for companies with high payment and collection traffic."

Küresel ticaretin yeniden şekillendiği, sermaye akışlarının hız, esneklik ve öngörülebilirlik üzerinden yeniden tanımlandığı bir dönemde Kurumsal ve Ticari Bankacılık da köklü bir dönüşümden geçiyor. Alternatif Bank Kurumsal ve Ticari Bankacılıktan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Didem Şahin'e göre bu yeni dönemde bankaların rolü, yalnızca finansman sağlayan kurumlar olmaktan çıkarak şirketlerin büyüme stratejilerine yön veren bir iş ortağına dönüşüyor. Alternatif Bank'ın bu dönüşümü; dijitalleşme, danışmanlık yaklaşımı ve ekosistem bankacılığı odağında yeniden tanımlandığını belirten Şahin, günümüzde bankacılığın sadece dijital dönüşümle sınırlı kalmadığını; sosyal faydayı gözetken kapsayıcı yaklaşım ve çevresel sürdürülebilirlik kriterlerinin de finansmanın ayrılmaz bir parçası haline geldiğini ifade ediyor. Alternatif Bank da müşterilerine değer yaratırken bu üçüz dönüşüm yaklaşımını bütüncül bir bakışla ele alıyor.

Şirketlerin günlük operasyonlarında likiditeye anında erişimin kritik olduğuna dikkat çeken Şahin, VOV Tüzel Hesap'ın bu ihtiyaca yanıt verdiğini şu sözlerle belirtiyor: "Vadesiz hesabın esnekliği ile vadeli mevduatın getirisini bir araya getiren VOV Tüzel Hesap, işletmelere günlük finansal yönetimde önemli bir esneklik sağlıyor. Firmalar günlük faiz getirisi elde ederken, kaynaklarını ihtiyaç duydukları anda kullanma özgürlüğüne sahip oluyor. Bu ürünümüz özellikle yoğun ödeme ve tahsilat trafiği olan firmalar için ciddi bir verimlilik avantajı sunuyor."

WTIP: YERLİ VE MİLLİ YAPAY ZEKA DESTEKLİ KANAT BAKIM PROGRAMI



wtip.io



GÜRİŞ
TEKNOLOJİ A.Ş.





Doğan Investment Bank facilitated the international financing transaction signed by Tam Finans with the European Fund for Southeast Europe (EFSE).
Doğan Yatırım Bankası, Tam Finans'ın European Fund for Southeast Europe (EFSE) ile imzaladığı uluslararası finansman işlemine aracılık etti.

DOĞAN INVESTMENT BANK FACILITATED TAM FİNANS' AGREEMENT WITH EFSE

DOĞAN YATIRIM BANKASI, TAM FİNANS'IN EFSE İLE ANLAŞMASINA ARACILIK ETTİ

Doğan Investment Bank played a financial advisory role in this significant transaction, in which EFSE provided funding to a factoring institution for the first time in Türkiye, supporting the investment and working capital needs of micro and small-scale businesses in our country.

Hakan Karamanlı, General Manager of Tam Finans, stated, "This transaction, in which we provided financing from EFSE to facilitate SMEs' access to finance, demonstrates Tam Finans' commitment to supporting SMEs. We continue our efforts to diversify the financing ecosystem with this resource, which will contribute to the growth and development journey of SMEs. With this approach, we aim to strengthen financial inclusion and ensure that more SMEs have access to sustainable financing. We believe that our cooperation with EFSE will continue to grow in the coming period. I sincerely thank all our stakeholders who contributed to this process."

Finance in Motion Regional Director Burcu Karpuz said, "Factoring plays a critical role in protecting the liquidity and operational continuity of micro and small businesses. With this financing, we support the continuity of trade and strengthen the real economy."

Hulusi Horozoğlu, General Manager of Doğan Investment Bank, said, "We are proud to facilitate this important financing transaction between Tam Finans and EFSE. We see the transfer of international resources to the local economy as a critical step for sustainable development and consider this resource, which aims to strengthen SMEs, valuable for our country's financial ecosystem. With our strong partnerships with international development organizations, we will continue to support the advancement of financial inclusion and sustainable growth for companies in the coming period."

Doğan Yatırım Bankası, EFSE'nin ülkemizdeki mikro ve küçük ölçekli işletmelerin yatırım ve işletme sermayesi ihtiyaçlarının desteklenmesi amacıyla Türkiye'de ilk kez bir faktoring kuruluşuna fonlama sağladığı bu önemli işlemde, finansal dayanışma rolüyle yer aldı.

Tam Finans Genel Müdürü Hakan Karamanlı, konuyla ilgili yaptığı açıklamada, "KOBİ'lerin finansmana erişimlerini kolaylaştırmak amacıyla EFSE'den finansman sağladığımız bu işlem, Tam Finans olarak KOBİ'lere olan desteğimizin göstergesi niteliğinde. KOBİ'lerin büyüme ve gelişme yolculuğuna katkı sağlayacak bu kaynak ile finansman ekosisteminin çeşitlendirilmesi yönündeki adımlarımıza devam ediyoruz. Bu yaklaşımımızla, finansal kapsayıcılığı güçlendirerek daha fazla KOBİ'nin sürdürülebilir finansmana erişimini sağlamayı hedefliyoruz. EFSE ile iş birliğimizin önümüzdeki dönemde artarak devam edeceğine inanıyoruz. Süreçte emeği geçen tüm paydaşlarımıza içtenlikle teşekkür ediyorum." dedi.

Finance in Motion Bölge Direktörü Burcu Karpuz, "Faktoring, mikro ve küçük ölçekli işletmelerin likiditesini ve operasyonel sürekliliğini koruma konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Bu finansman ile ticaretin sürekliliğini destekliyor ve reel ekonomiyi güçlendiriyoruz." dedi.

Doğan Yatırım Bankası Genel Müdürü Hulusi Horozoğlu ise, "Tam Finans ile EFSE arasındaki bu önemli finansman işlemine aracılık etmekten gurur duyuyoruz. Uluslararası kaynakların yerel ekonomiye aktarılmasını, sürdürülebilir kalkınma için kritik bir adım olarak görüyoruz ve KOBİ'leri güçlendirmeyi hedefleyen bu kaynağı ülkemiz finans ekosistemi adına değerli buluyoruz. Uluslararası kalkınma kuruluşlarıyla olan güçlü iş birliklerimiz ile önümüzdeki dönemde de finansal kapsayıcılığın artırılmasını ve şirketlerin sürdürülebilir büyümesini desteklemeye devam edeceğiz." dedi.

KIVANÇ

ENERJİ

Güneş panelinde aynı alanda
maksimum verim, daha fazla enerji!
Topcon Hücre ile Geleceğe Üretim!

TOPCON 610-640 W

YENİ NESİL TEKNOLOJİ



kivancsolar.com



▲ TÜGIAD's 40th anniversary witnessed two major achievements: a global growth vision and European leadership. TÜGIAD'ın 40. yılı, küresel büyüme vizyonu ve Avrupa liderliğiyle iki önemli başarıya sahne oldu.

DOUBLE PRIDE AT TÜGIAD'S 40TH ANNIVERSARY GALA

TÜGIAD'IN 40. YIL GALASINDA ÇİFTE GURUR

TÜGIAD, Türkiye's first and only international association of young businesspeople, celebrated its 40th anniversary with a gala attended by leading figures from the worlds of business, art, and society. The association's global vision and leadership in Europe took center stage during the evening.

TÜGIAD Board Chairperson Gürkan Yıldırım highlighted the association's international growth in his speech, stating, "As TÜGIAD, we have established a global network by opening branches in China and the US; we have certified the strength of the Turkish business world on the international stage by assuming the presidency of YES for Europe, Europe's largest umbrella organization for young entrepreneurs."

Yıldırım noted that TÜGIAD encompasses more than 60 sectors, with members exporting to over 100 countries, providing employment to more than 700,000 people, and generating a total trade volume exceeding \$70 billion. He stated that, following the opening of the TÜGIAD China Center in Beijing in April, new summits covering various sectors will be organized in the coming period.

Yıldırım stated that the opening of the TÜGIAD America Branch in Houston aims to develop trade with the US and announced that the G20 Young Entrepreneurs Alliance Summit will be held in Vienna in 2026 in partnership with TÜGIAD and YES for Europe.

During the evening, Founding President Jefi Kamhi and 12th Term President Lütfü Küçük also delivered speeches, highlighting TÜGIAD's 40 years of experience. At the ceremony, plaques were presented to new members and supporters, and the evening ended with stage performances by Aytaç Doğan and Zeynep Bastık.

TÜGIAD emphasized that it will continue to contribute to the Turkish economy with the motto "The Future Belongs to the Youth, the Youth Belong to TÜGIAD."



Türkiye'nin ilk ve tek uluslararası genç iş insanları derneği olan TÜGIAD, 40. kuruluş yıl dönümünü iş, sanat ve cemiyet hayatının önde gelen isimlerinin katıldığı gala gecesiyle kutladı. Gecede, derneğin küresel vizyonu ve Avrupa'daki liderliği ön plana çıktı.

TÜGIAD Yönetim Kurulu Başkanı Gürkan Yıldırım, konuşmasında derneğin uluslararası alandaki büyümesine dikkat çekerek, "TÜGIAD olarak Çin ve ABD'de açtığımız şubelerle küresel bir ağ kurduk; Avrupa'nın en büyük genç girişimci çatı kuruluşu YES for Europe'un başkanlığını üstlenerek Türk iş dünyasının gücünü uluslararası arenada tescilledik" dedi.

TÜGIAD bünyesinde 60'tan fazla sektör bulunduğunu belirten Yıldırım, üyelerin 100'den fazla ülkeye ihracat yaptığını, 700 binin üzerinde istihdam sağladıklarını ve toplam ticaret hacminin 70 milyar doların üzerinde olduğunu aktardı. Nisan ayında Pekin'de açılan TÜGIAD Çin Merkezi'nin ardından, önümüzdeki dönemde farklı sektörleri kapsayan yeni zirveler düzenleneceğini söyledi.

Houston'da açılan TÜGIAD Amerika Şubesi ile ABD ile ticaretin geliştirilmesinin hedeflendiğini ifade eden Yıldırım, TÜGIAD ve YES for Europe ortaklığında G20 Genç Girişimciler İttifakı Zirvesi'nin 2026 yılında Viyana'da düzenleneceğini açıkladı.

Gecede Kurucu Başkan Jefi Kamhi ve 12. Dönem Başkanı Lütfü Küçük de konuşmalar yaparak TÜGIAD'ın 40 yıllık birikimine dikkat çekti. Törende yeni üyelere ve destekçilere plaket takdim edilirken, gece Aytaç Doğan ve Zeynep Bastık'ın sahne performanslarıyla sona erdi.

TÜGIAD, "Gelecek Gençlerin, Gençler TÜGIAD'ın" motosuyla Türkiye ekonomisine katkı sunmayı sürdüreceğini vurguladı.



SINIRSIZ TEKNOLOJİLER GÜVENLİ YARINLAR



ASELSAN GÖKDENİZ SUCCESSFULLY COMPLETED THE TEST

ASELSAN GÖKDENİZ TESTİ BAŞARIYLA TAMAMLADI



GÖKDENİZ, which successfully passed the live-fire test conducted on TCG İSTANBUL, has passed a critical milestone in the naval forces' close-range air defense. TCG İSTANBUL üzerinde icra edilen atışlı test faaliyetini başarıyla geçen GÖKDENİZ, Deniz Kuvvetlerinin yakın hava savunmasında kritik bir eşiği geride bıraktı.

The GÖKDENİZ Close-in Air Defense System, developed by ASELSAN with domestic and national capabilities, successfully completed its live-fire test activity conducted on TCG İSTANBUL. The test once again confirmed the system's capability to protect naval platforms against air threats in the field.

Using 35 mm ASELSAN ATOM Airburst Ammunition, GÖKDENİZ stands out with its autonomous operation capability, high firepower, and effectiveness against low-flying targets. The system, which provides proven protection against anti-ship missiles and sea-skimming threat scenarios, elevates the close air defense capabilities of naval forces to a higher level.

In his assessment of the test activity, Secretary of Defence Industries Prof. Dr. Haluk Görgün emphasized that a new era had begun in naval air defense, stating that GÖKDENİZ was a strategic system that strengthened deterrence in the Blue Homeland. Görgün thanked ASELSAN and all stakeholders in the defense industry ecosystem for their efforts in achieving this important success.

Ahmet Akyol, President & CEO of ASELSAN stated that serial deliveries of GÖKDENİZ are continuing, noting that the system has the capability to neutralize numerous air threats, including asymmetric surface threats, and that it plays a game-changing role in the world's oceans.

Currently serving on various platforms belonging to the Naval Forces Command and featured in the inventories of three different countries, GÖKDENİZ demonstrates the Turkish defense industry's expertise in naval systems on an international scale.

ASELSAN tarafından yerli ve milli imkânlarla geliştirilen GÖKDENİZ Yakın Hava Savunma Sistemi, TCG İSTANBUL üzerinde icra edilen atışlı test faaliyetini başarıyla tamamladı. Gerçekleştirilen testle birlikte sistemin, deniz platformlarını hava tehditlerine karşı koruma kabiliyeti bir kez daha sahada doğrulandı.

35 mm ASELSAN ATOM Parçacıklı Mühimmat kullanan GÖKDENİZ; otonom çalışma kabiliyeti, yüksek ateş gücü ve satha yakın uçan hedeflere karşı etkinliğiyle dikkat çekiyor. Anti-gemi füzeleri ve sea-skimming tehdit senaryolarına karşı kanıtlanmış koruma sunan sistem, deniz kuvvetlerinin yakın hava savunma yeteneklerini üst seviyeye taşıyor.

Test faaliyetine ilişkin değerlendirmede bulunan Savunma Sanayii Başkanı Prof. Dr. Haluk Görgün, deniz hava savunmasında yeni bir döneme girildiğini vurgulayarak, GÖKDENİZ'in Mavi Vatan'daki caydırıcılığı güçlendiren stratejik bir sistem olduğunu ifade etti. Görgün, bu önemli başarıda emeği geçen ASELSAN ve savunma sanayii ekosistemindeki tüm paydaşlara teşekkür etti.

ASELSAN Genel Müdürü Ahmet Akyol ise GÖKDENİZ'in seri teslimatlarının devam ettiğini belirterek, sistemin asimetrik su üstü tehditleri dahil olmak üzere birçok hava tehdidini imha edebilme yeteneğine sahip olduğunu ve dünya denizlerinde de oyun değiştirici bir rol üstlendiğini söyledi.

Halihazırda Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'na ait farklı platformlarda görev yapan ve üç farklı ülkenin envanterinde yer alan GÖKDENİZ, Türk savunma sanayiinin deniz sistemlerindeki yetkinliğini uluslararası alanda da ortaya koyuyor.

LEASING

VAKIF KATILIM'LA İŞİNİZİ GELECEĞE TAŞIYIN!

*Ekipman ihtiyaçlarınız için
çözüm Finansal Kiralama*



Ayrıntılı bilgi: vakifkatilim.com.tr
0850 202 1 202 | 444 44 77



VAKIF KATILIM



TÜYAP CLOSES 2025 WITH STRONG PERFORMANCE

TÜYAP, 2025'İ GÜÇLÜ PERFORMANSLA KAPATTI

Tüyap Exhibitions Group achieved its targets for 2025 despite the global economic downturn. The group, a leader in Türkiye's exhibition sector, brought together 9,027 participating companies and over 2 million 868 thousand visitors with a total of 40 exhibitions organized domestically and internationally. The visitor count approaching 3 million reinforced Tüyap's mission as a secure trading platform for exporting companies.

Tüyap, which crowned its 46 years of experience this year with the 30th anniversary of its exhibition center in Büyükçekmece, strengthened its sustainable growth vision with technology and infrastructure investments. Zeynep Ünal Öztop, CEO of Tüyap Exhibitions Group, emphasized that fairs are one of the most concrete ways out for companies in difficult economic conditions, saying, "We reinvest our earnings back into our business, continuing to produce and develop rather than wait and see."

Tüyap, which offers significant cost advantages to participants with its prestigious fairs supported by the Ministry of Trade of the Republic of Türkiye, has also developed special participation packages for SMEs. The group, which is advancing the fair experience with its digitalization investments, aims to increase its global visibility with international organizations focused on agriculture, food, and industry, particularly the Foodist İstanbul Fair in 2026.



Zeynep Ünal Öztop

CEO of Tüyap Exhibitions Group
Tüyap Fuarçılık Grubu
İcra Kurulu Başkanı

Türkiye fuarcılık sektörünün lider şirketi Tüyap Fuarçılık Grubu, dünya ticaretinde yaşanan dalgalanmalara ve bazı sektörlerdeki küresel daralmaya rağmen 2025 yılını güçlü bir performansla tamamladı.

Türkiye fuarcılık sektörünün lideri olan grup, yurt içi ve yurt dışında düzenlediği toplam 40 fuarla 9.027 katılımcı firmayı ve 2 milyon 868 bini aşkın ziyaretçiyi bir araya getirdi. Ziyaretçi sayısının 3 milyona yaklaşması, Tüyap'ın ihracatçı firmalar için güvenli bir ticaret platformu olma misyonunu pekiştirdi.

46 yıllık deneyimini bu yıl Büyükçekmece'deki fuar merkezinin 30. yılıyla taçlandıran Tüyap, teknoloji ve altyapı yatırımlarıyla sürdürülebilir büyüme vizyonunu güçlendirdi. Tüyap Fuarçılık Grubu İcra Kurulu Başkanı Zeynep Ünal Öztop, fuarcılığın zorlu ekonomik koşullarda firmalar için en somut çıkış yollarından biri olduğunu vurgulayarak, "Kazandığımızı tekrar işimize yatırıyor, bekle-gör yerine üretmeye ve geliştirmeye devam ediyoruz" dedi.

T.C. Ticaret Bakanlığı'nın desteklediği prestijli fuarlarıyla katılımcılara önemli maliyet avantajları sunan Tüyap, KOBİ'ler için özel katılım paketleri de geliştirdi. Dijitalleşme yatırımlarıyla fuar deneyimini ileri taşıyan grup, 2026'da Foodist İstanbul Fuarı başta olmak üzere tarım, gıda ve sanayi odaklı uluslararası organizasyonlarla küresel görünürlüğünü artırmayı hedefliyor.

42nd
YEAR

Producing for “Healthy Tomorrows”



www.berkoilac.com.tr

[f berkoilacTR](#) [berkoilactr](#) [in Berko İlaç ve Kimya San. A.Ş.](#)

BERKO
PHARMACEUTICALS



NEW PROTECTIONISM AS THE NEW PARAMETER OF GLOBAL TRADE IN 2026

2026 KÜRESEL TİCARETİN YENİ PARAMETRESİ
OLARAK YENİ KORUMACILIK

2026 will be a year marked by China's rising influence in global trade and increasing protectionist policies; Türkiye's priority should be to maintain its export advantage and adapt the Customs Union to the current economic climate.

2026, küresel ticarete Çin'in yükselen ağırlığı ve artan korumacılık politikalarının damgasını vuracağı bir yıl olacak; Türkiye için öncelik, ihracat avantajını korumak ve Gümrük Birliği'ni güncel konjoktüre uyarlamak olmalı.



SİNAN ÜLGEN

ISTANBUL ECONOMICS MANAGING
PARTNER AND DIRECTOR OF EDAM
(CENTER FOR ECONOMIC AND
FOREIGN POLICY STUDIES)

İSTANBUL EKONOMİ YÖNETİCİ ORTAĞI VE
EDAM (EKONOMİ VE DİŞ POLİTİKA
ARAŞTIRMALAR MERKEZİ) DİREKTÖRÜ

✉ @sinanulgen1



This year will be one in which two distinct dynamics, which are radically transforming global trade, reach their peak. The first is China's growing influence in the global economy and, consequently, in the international trading system. By 2025, China's total trade surplus exceeded the \$1 trillion mark. Clearly, it will no longer be possible for other economies to absorb such a large net export item. China has an economic system that creates a high national savings surplus by suppressing consumption domestically on the one hand and directing the financial system through public means on the other, and then channeling this capital to the productive sector on favorable terms. We should not expect this system to change in the foreseeable future. Any change, i.e., a transition to an economic model based more on domestic consumption, would have political consequences. The Chinese Communist Party plans to spread the necessary transformation over a long period in line with this understanding.

However, China's model has begun

Bu yıl, küresel ticareti radikal biçimde dönüştüren iki farklı dinamiğin zirveye ulaştığı bir yıl olacak. Bunlardan ilki Çin'in dünya ekonomisi ve bununla bağlantılı olarak küresel ticaret sistemi içinde artan ağırlığı. 2025 yılı içinde Çin'in toplam ticaret fazlası 1 trilyon dolar sınırını aştı. Açıkçası bu kadar büyük bir net ihracat kaleminin diğer ekonomiler tarafından özümsemesi artık pek mümkün olamayacak. Çin, içeride bir yandan tüketimi baskılayarak, diğer yandan finansal sistemi kamu eliyle yönlendirerek ulusal düzeyde yüksek tasarruf fazlası yaratan ve bu sermayeyi de ehven şartlarda üretici kesime kaydıran bir ekonomik düzene sahip. Bu düzenin öngörülebilir gelecekte değişmesini de beklememek lazım. Zira değişimin, yani daha fazla iç tüketime dayalı bir ekonomik modele geçişin siyasi sonuçları olacaktır. Çin Komünist Partisi de bu anlayış doğrultusunda gerekli dönüşümü uzun bir vadeye yaymayı planlamakta.

Ancak işte Çin'in bu modeli, dünyanın geri kalanı için ciddi bir sorun oluşturmaya başladı. Kendi ülkesinde bir yandan avantajlı şartlarda sermayeye erişim des-

to pose a serious problem for the rest of the world. Benefiting from both advantageous access to capital within its own borders and economies of scale, Chinese production has gained a cost advantage that has enabled it to increasingly replace local production in many markets at even higher rates. This economic shock originating from China has now become a social problem rather than just an economic one for importing countries. In these countries, which have suffered production losses due to Chinese competition, the social contract that had been agreed upon for many years has been broken. This situation has also led to the weak-

ening of centrist parties and the rise of more radical political formations.

The first widespread response to these negative developments came from the US in 2025. US President Trump, who was re-elected for a second term, imposed high tariffs on China, arguing that China had harmed the US economy by abusing multilateral rules. This trade tension between the US and China would inevitably spread to global trade. Because China, whose access to the US market was now restricted due to high protectionism, would have to export more to other markets, primarily Europe. In parallel with this process, which can be described



**By 2025,
China's total
trade surplus
exceeded the
\$1 trillion
mark.**



teğinden, diğer yandan da ölçek ekonomilerinden yararlanan Çin üretimi, bu suretle elde ettiği maliyet avantajı ile birçok pazarda daha da yüksek oranlarla yerli üretimi ikame eder hale geldi. Çin kaynaklı söz konusu ekonomik şok, ithalatçı ülkeler için artık bir ekonomik sorun olmaktan çıkarak toplumsal bir sorun haline geldi. Çin rekabeti nedeniyle üretim kaybı yaşayan bu ülkelerde uzun yıllardır üzerinde mutabakat sağlanmış sosyal mukavele bozuldu. Bu zemin, merkez partilerin güç kaybetmesini ve daha radikal siyasi oluşumların yükselişini de beraberinde getirdi.

Söz konusu olumsuzluklara yönelik ilk geniş çaplı tepki 2025 yılında ABD'den geldi. İkinci

kez seçilen ABD Başkanı Trump, Çin'in çok taraflı kuralları suistimal ederek ABD ekonomisine zarar verdiğinden bahisle bu ülkeye karşı yüksek oranlarda gümrük tarifelerini hayata geçirdi. ABD ile Çin arasında yaşanan bu ticari gerilim, ister istemez küresel ticarete de yayılacaktı. Zira artık yüksek korumacılık nedeniyle ABD pazarına erişimi sınırlanan Çin, başta Avrupa olmak üzere diğer piyasalara daha fazla ihracat yapmak durumunda kalacaktı. Bir domino etkisi olarak tanımlanabilecek bu süreç paralelinde, bu sefer de AB'nin adeta zorunlu olarak dış ticaretinde daha yüksek bir korumacılığa yönelmesi beklenmelidir. Dolayısıyla 2026, dünya ticaretinde



**2025 yılı içinde
Çin'in
toplam ticaret
fazlası
1 trilyon dolar
sınırını aştı.**



as a domino effect, the EU is now expected to be forced to adopt higher protectionism in its foreign trade. Therefore, 2026 will be a year marked by rising protectionism among the countries with the largest share in world trade.

WHAT DOES SUCH A GLOBAL CONJUNCTURE MEAN FOR TÜRKİYE?

For Türkiye, the primary goal should be to avoid protectionist policies in its traditional export markets. When this is not entirely possible, the goal should be to at least maintain its export advantage over competing countries. Indeed, in 2025, despite facing an additional 15 percent tariff increase from the US, Türkiye still faces lower import barriers than many countries competing in the US market, such as China, India, and Vietnam. However, the European Union remains the largest and most critical market for our exports. It would be beneficial for Türkiye to closely monitor and evaluate the new protectionist measures gaining ground in many areas (CBAM, "Made in Europe," etc.) within the EU and to aim to remain outside the scope of these measures through economic diplomacy. In this context, it should be emphasized that our existing Customs Union is a significant advantage. Precisely for this reason, updating the aforementioned Customs Union in light of the current geopolitical environment and global economic situation is even more important. Therefore, the second target for 2026 should be to initiate negotiations on the revision of the Customs Union.

Finally, in light of increasing protectionism at the global level, it will be important for Türkiye to further develop its existing institutional capacity to closely monitor and counter any import pressure that may arise in its domestic market.



The second target for 2026 should be to initiate negotiations on the revision of the Customs Union.



2026 yılındaki ikinci hedef, Gümrük Birliği'nin revizyonuna dair müzakerelerin başlatılması olmalıdır.

en büyük pay sahibi ülkelerin yükselen korumacılığının damgasını vuracağı bir yıl olacak.

BÖYLESİ BİR KÜRESEL KONJONKTÜR TÜRKİYE AÇISINDAN NE DEMEK?

Türkiye bakımından öncelikli hedef, geleneksel ihracat pazarları itibarıyla korumacı politikaların dışında kalmayı başarmak olmalıdır. Bu tamamıyla mümkün olmadığı zamanlarda da hedefi, en azından rekabet içinde olduğu ülkelere oranla ihracat avantajını koruması olmalıdır. Nitekim 2025 yılında ABD'nin artan gümrük tarifelerinde Türkiye, ilave yüzde 15 oranında bir orana ulaşmış olmakla birlikte, ABD pazarında rekabet içinde bulunduğu Çin, Hindistan, Vietnam gibi birçok ülkeden daha düşük bir ithalat duvarı ile karşılaşmaktadır. Ancak ihracatımız bakımından hala en büyük ve kritik pazar Avrupa Birliği'dir. Türkiye'nin AB'nin birçok alanda (CBAM, "Made in Europe" vs.) yaygınlık kazanan yeni korumacılık önlemlerini çok yakından izlemesi ve değerlendirmesi; ayrıca ekonomi diplomasisiyle bu önlemlerin kapsamı dışında kalmayı hedeflemesi faydalı olacaktır. Bu bağlamda mevcut Gümrük Birliğimizin önemli bir avantaj olduğu vurgulanmalıdır. Tam da bu nedenle, anılan Gümrük Birliği'nin mevcut jeopolitik ortam ve küresel ekonomik konjonktürün ışığında güncellenmesi daha da büyük önem taşımaktadır. O nedenle 2026 yılındaki ikinci hedef, Gümrük Birliği'nin revizyonuna dair müzakerelerin başlatılması olmalıdır.

Son olarak, Türkiye'nin küresel düzeyde artan korumacılığın ışığında, iç pazarında oluşabilecek ithalat baskısını daha yakından takip ederek karşı önlem almasını sağlayacak mevcut kurumsal kapasitesini daha da geliştirmesi önemli olacaktır.

BİRLİKTE BÜYÜYÖRÜZ



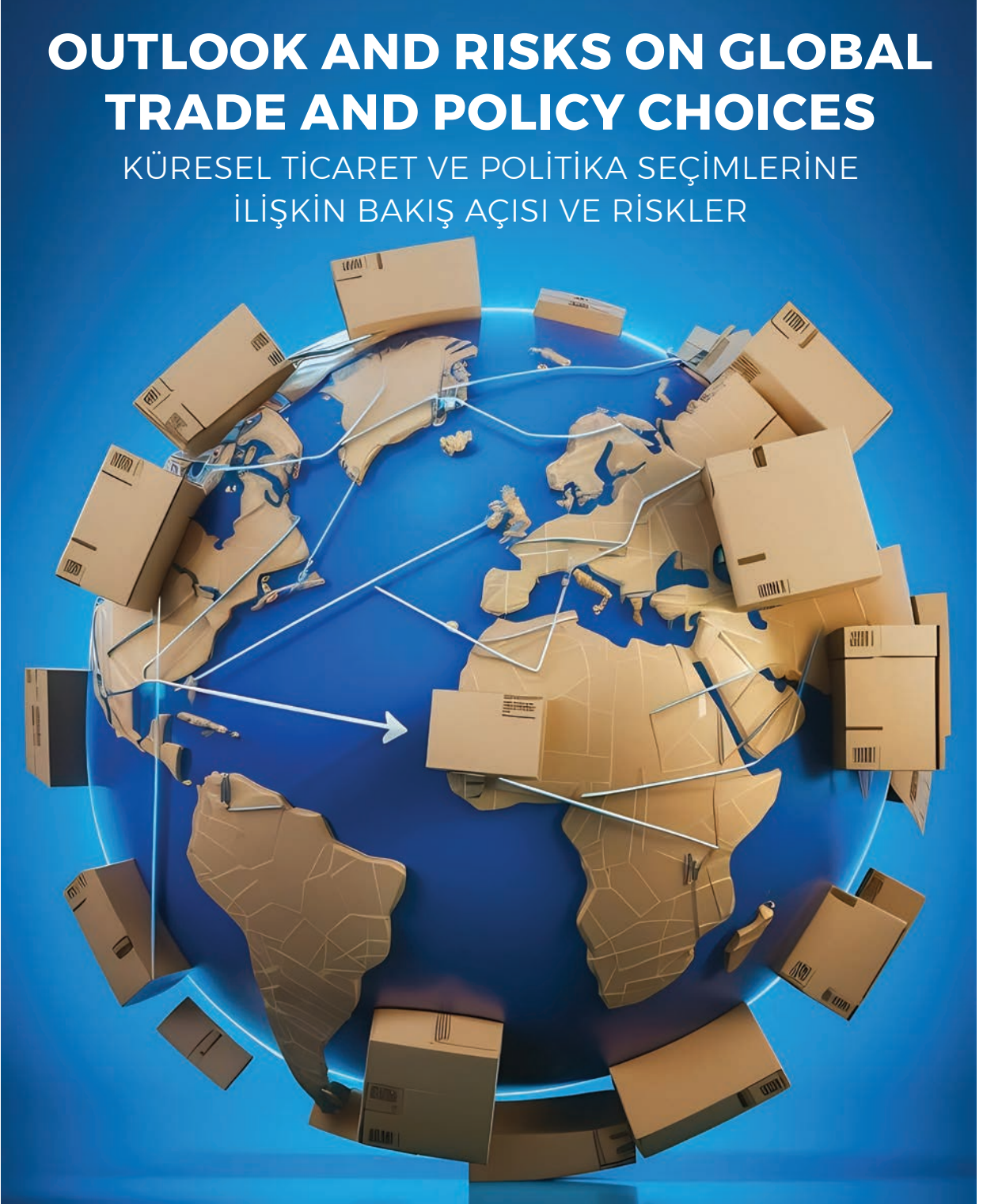
Emek verenlerin dünyaya açılmasını kolaylaştırıyor,
birlikte büyüyörüz.



TURKISH CARGO

OUTLOOK AND RISKS ON GLOBAL TRADE AND POLICY CHOICES

KÜRESEL TİCARET VE POLİTİKA SEÇİMLERİNE
İLİŞKİN BAKIŞ AÇISI VE RİSKLER



Although global trade appears resilient in the short term, rising protectionism and uncertainty are increasing growth risks in the medium term; productivity and trade integration are becoming decisive factors for Türkiye.

Küresel ticaret kısa vadede dirençli görünse de artan korumacılık ve belirsizlik orta vadede büyüme risklerini artırıyor; Türkiye için verimlilik ve ticaret entegrasyonu belirleyici hale geliyor.

The World Bank has just published the January 2026 issue of the Global Economic Prospects (GEP). One of the main conclusions of the report is that the global economy is proving much more resilient than we expected in the first half of 2025 when the introduction of steep trade tariffs increases, and high policy uncertainty brought a sense of pessimism among the economics profession. Indeed, global Gross Domestic Product (GDP) growth is expected to come in at about 2.7 percent in 2025, .4 percentage points above our own June 2025 projection, and exactly the same projection we had in early 2025. This is good news.

But since we are sure that some readers will be thinking of Professor Paul Samuelson comical remark that “economists have predicted nine of the last five recessions” it may be worth reflecting about what we did get wrong and where we think we are still right regarding the impact that trade disruptions will have on growth.

One area where admittedly our projections were off base was anticipating world trade volume growth. In January 2025, our projection was that global trade would grow by 3.1 percent in 2025. In 2025, we adjusted down the projection to 1.8 percent (something that in turn dragged down global growth). Eventually, trade growth in 2025 will likely be around 3.4 percent, even higher than what we were anticipating one year ago.



HUMBERTO LOPEZ
WORLD BANK COUNTRY
DIRECTOR FOR TÜRKİYE
DÜNYA BANKASI
TÜRKİYE ÜLKE
DİREKTÖRÜ



**MUSTAFA UTKU
ÖZMEN**
WORLD BANK SENIOR
ECONOMIST
DÜNYA BANKASI
KIDEMLİ EKONOMİSTİ



Dünya Bankası, Küresel Ekonomik Görünüm (GEP) raporunun Ocak 2026 sayısını yayınladı. Raporun ana sonuçlarından biri, küresel ekonominin, yüksek ticaret tarifelerinin uygulanmaya başlandığı ve yüksek politika belirsizliğinin ekonomistler arasında karamsarlığa yol açtığı 2025 yılının ilk yarısında beklediğimizden çok daha dirençli olduğunu göstermesidir. Nitekim, küresel Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) büyümesinin 2025 yılında yaklaşık yüzde 2,7 olacağı tahmin edilmektedir. Bu rakam, Haziran 2025 tahminimizin 0,4 puan üzerinde ve 2025 yılının başındaki tahminimizle tam olarak aynıdır. Bu iyi bir haber.

Ancak bazı okurların Profesör Paul Samuelson'ın “ekonomistler son beş resesyondan dokuzunu tahmin etti” şeklindeki komik sözünü hatırlayacağından emin olduğumuz için, ticaretin aksaklıklarının büyüme üzerindeki etkisine ilişkin olarak neleri yanlış tahmin ettiğimizi ve neleri doğru tahmin ettiğimizi düşünmek faydalı olabilir.

Tahminlerimizin yanlış olduğu alanlardan biri, dünya ticaret hacminin büyümesini öngörmemizdi. Ocak 2025'te, küresel ticaretin 2025'te yüzde 3,1 büyüyeceği öngörüsünde bulunmuştuk. 2025'te, bu öngörüyü yüzde 1,8'e düşürdük (bu da küresel büyümeyi aşağı çekti). Sonuçta 2025'teki ticaret büyümesi muhtemelen yüzde 3,4 civarında olacak ve bir yıl önce öngördüğümüz rakamın bile üzerinde olacak. Bunun nedeni neydi? Kismen daha



Indeed, global Gross Domestic Product (GDP) growth is expected to come in at about 2.7 percent in 2025.



Nitekim, küresel Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) büyümesinin 2025 yılında yaklaşık yüzde 2,7 olacağı tahmin edilmektedir.



Why was this? In part because of frontloading of imports and exports ahead of policy changes to avoid higher tariffs. And in part because of the capacity of the private sector to resort to supply-chain rerouting. Seeing this market flexibility is welcomed. But it also implies that to some extent the trade growth observed this year is somewhat artificial because markets anticipated the new policies and now will need to adjust.

Given our miss in June last year, claiming that we expect world trade volumes to grow in 2026 by 2.2 percent (1 full percentage point lower than what we expected in January 2025) and global growth to decelerate to 2.6 percent may not carry lots of credibility. But when we look at one of the most recent examples of the economic impact of trade disruptions (i.e. Brexit) there are reasons to be less optimistic than what is suggested by the economic figures of this year. A recent academic paper by Bloom et al. concludes that (i) the losses from Brexit had emerged gradually; (ii) economists were right on the magnitude of the impact but wrong on the timing as the effects took longer to materialize; and (iii) Brexit has had large and persistent effects on the UK economy with per capita GDP estimated to be 6-8 percent lower than it would have been without Brexit; investment 12-18 percent lower; and employment and productivity 3-4 percent lower.

What is then our advice for Türkiye? Türkiye is moving fast to achieve high income status and the GDP growth rate expected in 2025 (3.5 percent) and our projections for 2026 and 2027 (3.7

yüksek gümrük vergilerinden kaçınmak için politika değişiklikleri öncesinde ithalat ve ihracatın önceden yapılmış olmasıydı. Kısmen de özel sektörün tedarik zincirini yeniden yönlendirme kapasitesiydi. Bu piyasa esnekliği memnuniyetle karşılanmaktadır. Ancak bu, aynı zamanda, piyasaların yeni politikaları öngörmesi ve şimdi uyum sağlaması gerektiği için, bu yıl gözlemlenen ticaret büyümesinin bir dereceye kadar yapay olduğu anlamına da gelmektedir.

Geçen yıl Haziran ayında, 2026 yılında dünya ticaret hacminin yüzde 2,2 (Ocak 2025'te öngördüğümüzden 1 tam puan daha düşük) büyüyeceğini ve küresel büyümenin yüzde 2,6'ya yavaşlayacağını öngörerek yanlışlığımızı göz önüne alırsak, bu öngörümüz pek inandırıcı olmayabilir. Ancak ticaret kesintilerinin ekonomik etkisinin en son örneklerinden birine (yani Brexit) baktığımızda, bu yılın ekonomik rakamlarının gösterildiği kadar iyimser olmaması için nedenler var. Bloom ve diğerleri tarafından yakın zamanda yayınlanan bir akademik makale şu sonuçlara varmıştır:

(i) Brexit'in yol açtığı kayıplar kademeli olarak ortaya çıkmıştır.

(ii) Ekonomistler etkinin büyüklüğü konusunda haklıydılar ancak etkilerin ortaya çıkması daha uzun sürdüğü için zamanlama konusunda yanıldılar.

(iii) Brexit, Birleşik Krallık ekonomisi üzerinde büyük ve kalıcı etkiler yaratmıştır; kişi başına düşen GSYH'nin, Brexit yaşanmamış olsaydı, olacağı seviyeye kıyasla yaklaşık yüzde 6-8 daha düşük olduğu, yatırımların yüzde 12-18, istihdam ve verimliliğin ise yüzde 3-4 oranında daha düşük kaldığı tahmin edilmektedir.

and 4.4 percent respectively) will help solidify this trajectory. Yet, this is below the growth rates experienced over the first two decades of this century when the country had annual growth rates above 5 percent on average. Our analysis at the World Bank suggests that it will be important to focus on ways to enhance productivity to return that higher sustained growth rates. Current efforts to improve the transport infrastructure (and hence reduce logistics costs) as well as advance with the energy transition (and hence be able to reduce energy and production costs) are key. But we should add that the international evidence also links deeper trade integration to higher firmlevel produc-

tivity via competition, scale, and knowledge spillovers. So, for countries like Türkiye, we would recommend policies aiming at lowering trade costs (customs modernization; logistics and services market reforms), diversifying partners and inputs, and attracting FDI to support upgrading and resilience. Given Türkiye's large tradables base, these levers—alongside macro stability—are central to sustaining competitiveness and productivity gains. It is also important to limit fragmentation risks by reinforcing rules-based trade, improving the investment climate, and strengthening human capital to move up value chains—priorities directly relevant for Türkiye's exporters and suppliers.



Our analysis at the World Bank shows that focusing on ways to increase productivity will be important in order to return to higher and more sustainable growth rates.



Öyleyse Türkiye için tavsiyemiz nedir? Türkiye, yüksek gelir statüsüne ulaşmak için hızlı bir şekilde ilerlemektedir ve 2025 yılında beklenen GSYİH büyüme oranı (yüzde 3,5) ile 2026 ve 2027 yılları için tahminlerimiz (sırasıyla yüzde 3,7 ve 4,4), bu gidişatı sağlamlaştırmaya yardımcı olacaktır. Ancak bu oran, ülkenin yıllık büyüme oranının ortalama yüzde 5'in üzerinde olduğu bu yüzyılın ilk yirmi yılında kaydedilen büyüme oranlarının altında. Dünya Bankası'ndaki analizimiz, daha yüksek ve sürdürülebilir büyüme oranlarına geri dönmek için verimliliği artırmanın yollarına odaklanmanın önemli olduğunu gösteriyor. Ulaşım altyapısını iyileştirme (ve dolayısıyla lojistik maliyetlerini düşürme) ve enerji dönüşümünü ilerletme (ve dolayısıyla enerji ve üretim maliyetlerini düşürme) yönündeki mevcut çabalar çok önemli. Ancak uluslararası kanıtların da daha derin ticaret entegras-

yonunu rekabet, ölçek ve bilgi yayılımı yoluyla firma düzeyinde daha yüksek verimlilikle ilişkilendirdiğini eklemeliyiz. Dolayısıyla Türkiye gibi ülkeler için, ticaret maliyetlerini düşürmeyi (gümrük modernizasyonu; lojistik ve hizmetler piyasası reformları), ortakları ve girdileri çeşitlendirmeyi ve yükseltme ve dayanıklılığı desteklemek için doğrudan yabancı yatırımları çekmeyi amaçlayan politikalar öneriyoruz. Türkiye'nin geniş ticaret tabanı göz önüne alındığında, bu kaldıraçlar -makro istikrarla birlikte- rekabet gücünü ve verimlilik kazanımlarını sürdürmek için çok önemlidir. Ayrıca kurallara dayalı ticareti güçlendirerek, yatırım ortamını iyileştirerek ve değer zincirlerinde yukarıya çıkmak için insan sermayesini güçlendirerek parçalanma risklerini sınırlamak da önemlidir. Bu öncelikler, Türkiye'nin ihracatçıları ve tedarikçileri için doğrudan önemlidir.



Dünya Bankası'ndaki analizimiz, daha yüksek ve sürdürülebilir büyüme oranlarına geri dönmek için verimliliği artırmanın yollarına odaklanmanın önemli olduğunu gösteriyor.

TÜRKİYE'S NEW ROLE IN A PERIOD OF GLOBAL SUPPLY CHAIN RESTRUCTURING

Global supply chains are undergoing a multidimensional transformation process in recent times.

VISION VIZYON

POST-PANDEMIC vulnerabilities, geopolitical tensions, and rising logistics costs have prompted companies to restructure their production and supply networks. Models such as near-shoring and friend-shoring are strengthening the trend toward regionalization of supply chains; approximately 90% of global companies are working on multi-supplier strategies. In this context, Türkiye has the potential to play a more central role in global supply chain networks, given its location in the Europe-Asia-Middle East corridor, its production capacity, and its logistics infrastructure. Halil Bader Aslan, former Deputy Secretary General of the Turkish Exporters Assembly (TİM), assessed the issue for Business Diplomacy.

KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİNİN YENİDEN ŞEKİLLENDİĞİ BİR DÖNEMDE TÜRKİYE’NİN YENİ ROLÜ

Küresel tedarik zincirleri, son dönemde çok boyutlu bir dönüşüm sürecinden geçiyor.

PANDEMİ sonrası kırılganlıklar, jeopolitik gerilimler ve artan lojistik maliyetler, şirketleri üretim ve tedarik ağlarını yeniden yapılandırmaya yöneltti. Yakın coğrafyaya kaydırma (nearshoring) ve dost ülkelerden tedarik (friendshoring) gibi modeller, tedarik zincirlerinin bölgeselleşmesi eğilimini güçlendiriyor; küresel firmaların yaklaşık yüzde 90’ı çoklu tedarikçi stratejileri üzerinde çalışıyor. Bu çerçevede Türkiye, Avrupa-Asya-Orta Doğu koridorundaki konumu, üretim kapasitesi ve lojistik altyapısıyla, küresel tedarik zinciri ağlarında daha merkezi bir rol üstlenme potansiyeli taşıyor. TİM Eski Genel Sekreter Yardımcısı Halil Bader Aslan, Business Diplomacy için konuyu değerlendirdi.

TÜRKİYE'S NEW ROLE IN A PERIOD OF RESHAPING GLOBAL SUPPLY CHAINS

KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRLERİNİN YENİDEN ŞEKİLLENDİĞİ
BİR DÖNEMDE TÜRKİYE'NİN YENİ ROLÜ

The global production model established along the East-West axis is transforming due to geopolitical tensions, protectionism, and supply security concerns. In this new equation, Türkiye finds itself at a strategic threshold with its advantages and limitations.

Doğu-Batı ekseninde kurulan küresel üretim modeli; jeopolitik gerilimler, korumacılık ve tedarik güvenliği kaygılarıyla dönüşüyor. Bu yeni denklemde Türkiye, avantajları ve sınırlarıyla stratejik bir eşikte bulunuyor.



DR. HALİL BADER ARSLAN
ECONOMIC ADVISOR - HOUSE OF ADVICE
EKONOMİ DANIŞMANI - HOUSE OF ADVICE



A significant portion of the rapid growth in international trade over the past 50 years has been achieved thanks to the global supply chains established between the East and West.

Starting in the 1970s, a process began in which large capital flows from developed countries to Asian countries led to the opening of new production facilities. A characteristic of this period, when foreign direct investment began to spread, was the production of goods in countries where production factors were cheaper and the sale of these goods worldwide. After Japan, South Korea, and China achieved results that satisfied investors and host governments in this area, turning export-oriented production through attracting direct investment into a competitive strategy. Over time, other countries also opted for development strategies in this direction.

In the 1990s, Eastern European countries that turned to liberal economics also chose a similar path, but one that offered slightly more protection for workers and the environment. Factors such as the end of the Cold War, technological progress, and the deepening of capital markets significantly accelerated global economic growth. In parallel, but in a much more aggressive manner, foreign trade and foreign direct investment also grew.

Uluslararası ticarete son 50 yıl-
daki hızlı büyümenin önemli
bir bölümü, dünyanın doğusu
ve batısı arasında kurulan küresel te-
darik zincirleri sayesinde gerçekleşti.

1970'li yıllardan itibaren, geliş-
miş ülkelere Asya ülkelerine doğ-
ru büyük fon akışları ile yeni üretim
tesislerinin açıldığı bir süreç başladı.
Doğrudan yabancı yatırımların yay-
gınlaşmaya başladığı bu dönemin
özellikleri, üretim faktörlerinin daha
ucuz olduğu ülkelerde üretim yapılıp,
bu malların dünyaya satılmasıydı.
Japonya'dan sonra Güney Kore ve
Çin'in bu alanda yatırımcıları ve ev
sahibi hükümetleri tatmin eden so-
nuçlar alması, doğrudan yatırım çe-
kerek ihracata dönük üretim yapma-
yı bir rekabet stratejisi haline çevirdi.
Zamanla başka ülkeler de bu yönde
kalkınma stratejilerini tercih ettiler.

1990'lı yıllarda liberal ekonomi-
ye dönen Doğu Avrupa ülkeleri de
benzer ama çalışanların ve çevrenin
biraz daha korunduğu bir yolu tercih
etti. Soğuk savaşın bitişi, teknolojik
ilerleme, sermaye piyasalarının der-
inleşmesi gibi faktörlerle, küresel
çapta ekonomik büyüme oldukça
hızlandı. Buna paralel olarak ama
çok daha agresif bir şekilde dış tica-
ret ve doğrudan yabancı yatırımlar
da büyüdü.



The technological revolution seems to have begun to give Asian countries a slight edge over their Western competitors in recent years. The latest examples of this race, which we first saw signs of with 5G and which has gradually turned into tension, come from rare metals, chip production, and the defense industry. Due to a group of factors, including these, US President Trump is continuing the tariff increases he imposed against China during his first term into his second term. Moreover, this time with a more aggressive and determined stance...

The disruption in supply chains was also significantly impacted by COVID-19. At the beginning of the pandemic, many imports from China were canceled due to customer hesitation, as China was the source of the virus. Many orders were also halted at source due to logistics and human resources issues in China. During this process, the Western hemisphere witnessed how critical sourcing from closer markets and allies is not only for economic activity but also for the sustainability of daily life.

In addition, the Russia-Ukraine war, the climate crisis, digitalization, increasing geopolitical uncertainties, and protectionist tendencies in trade are among the factors accelerating the transformation of global supply chains. In this process, companies and governments are shifting towards strategies that prioritize not only cost advantages but also supply security, flexibility, geopolitical alignment, and sustainability.

Within the bigger picture, Türkiye stands out as a strategic candidate country in the restructuring of global supply chains due to its geographical location, production capacity, young population, openness to trade, trade agreements, and multifaceted foreign trade relations.

Teknoloji devrimi son yıllarda Asya ülkelerini, Batılı rakiplerine kıyasla biraz daha fazla öne çıkarmaya başlamış görünüyor. İlk işaretlerini 5G ile aldığımız ve zamanla gerilime dönüşen bu yarışın son örnekleri nadir metallere, çip üretiminden ve savunma sanayiinden geliyor. Bunların da içinde olduğu bir grup faktör nedeniyle ABD Başkanı Trump ilk döneminde Çin'e karşı yürürlüğe koyduğu tarife artışlarını, ikinci başkanlık döneminde de devam ettiriyor. Üstelik bu kez daha agresif ve daha kararlı bir tutumla...

Tedarik zincirlerindeki çatırdamada Covid-19'un da önemli bir etkisi oldu. Salgının başlangıç döneminde virüsün kaynağı olması sebebiyle, Çin'den yapılan pek çok ithalat müşterilerin tereddütleri nedeniyle iptal edildi. Yine pek çok sipariş de Çin'deki lojistik ve insan kaynakları sorunları nedeniyle kaynağında durdu. Batı yarım küre bu süreçte daha yakın pazarlardan ve müttefiklerden tedarik etmenin sadece ekonomik aktivitenin değil, gündelik hayatında sürdürülebilirliği için ne kadar kritik olduğuna şahit oldu.

Bunların yanı sıra, Rusya-Ukrayna savaşı, iklim krizi, dijitalleşme, artan jeopolitik belirsizlikler ve ticarete korumacılık eğilimleri küresel tedarik zincirlerinin dönüşümünü hızlandıran faktörler arasında yer alıyor. Bu süreçte şirketler ve devletler, yalnızca maliyet avantajını değil; tedarik güvenliğini, esnekliği, jeopolitik uyumu ve sürdürülebilirliği de önleyen stratejilere yöneliyor.

Büyük resim içinde Türkiye, coğrafi konumu, üretim kapasitesi, genç nüfusu, ticarete açıklığı, ticaret anlaşmaları ve çok yönlü dış ticaret ilişkileri ile küresel tedarik zincirlerinin yeniden yapılanmasında stratejik bir aday ülke olarak öne çıkıyor.

Türkiye enjoys a unique geographical advantage due to its location at the intersection of Europe, Asia, the Middle East, and North Africa. Its proximity to a significant portion of the world's population and global income makes Türkiye a natural logistics hub. Its advanced port infrastructure, road and rail connections, air cargo capacity, and cordial and friendly relations with all countries in the region further reinforce this characteristic.

Türkiye has a wide range of production, from automotive to textiles and ready-to-wear clothing, from white goods to defense industry, and from food to chemicals, with over 450,000 industrial enterprises. As a country capable of flexible and cost-effective production of medium-low and medium-high technology products, it is strongly integrated with European supply chains in many sectors. There has been a noticeable increase in trade volume with the US, particularly over the last 10 years. Exports to European and North American countries account for nearly two-thirds of total exports.

Alongside these advantages, Türkiye also has some weaknesses. For example, with its current installed capacity, Türkiye cannot become an alternative producer to Asian countries in the supply chain within a short period (2-3 years). Second, there is a serious lack of scale in Türkiye. Although there are many industrialists, the vast majority are micro and small businesses, and it is not possible for these businesses to supply large quantities of standard products to large markets. Third, economic stability and predictability are critical to becoming a permanent hub in global supply chains, and Türkiye has provided examples to the contrary in the recent past, except for the last two years. Another critical factor is frequently changing legislation. Changes to legal regulations concerning trade life should be as broad in scope and as few in number as possible.

Türkiye's industrial and export structure relies heavily on medium-low and medium-high technology products. In global supply chains, however, the importance of high technology, digitalization, and artificial intelligence is increasing. Therefore, it is necessary to focus more on R&D and high-tech production. In recent years, locally developed and nationally produced products in the defense industry could contribute to Türkiye's rise to a more strategic position in global supply chains.

With the right policies and a long-term vision, Türkiye can become not only a production hub in global supply chains but also a high-value-added, sustainable, and reliable regional center.

Türkiye, Avrupa, Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'nın kesişim noktasında yer alması sayesinde benzersiz bir coğrafi avantaja sahip. Dünya nüfusunun ve küresel gelirin önemli bir bölümüne yakın olması, Türkiye'yi doğal bir lojistik merkez haline getiriyor. Gelişmiş liman altyapısı, kara ve demir yolu bağlantıları, hava kargo kapasitesi, bölgedeki tüm ülkeler ile samimi ve dostane ilişkileri olması da bu özelliğini destekliyor.

Türkiye, 450 binden fazla sanayi işletmesi ile otomotivden tekstil ve hazır giyime, beyaz eşyadan savunma sanayisine, gıdadan kimyaya kadar geniş bir üretim yelpazesine sahip. Orta-düşük ve orta-yüksek teknoloji ürünlerinde esnek ve uygun maliyetli üretim yapabilen bir ülke olarak pek çok sektörde Avrupa tedarik zincirleriyle güçlü entegrasyon içinde. Özellikle son 10 yılda ABD ile ticaret hacminde gözle görülür bir artış var. Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerine yapılan ihracat, toplam ihracatın neredeyse üçte ikisini oluşturuyor.

Bu avantajlarının yanında Türkiye'nin bazı zayıf yönleri de var. Örneğin, mevcut kurulu kapasitesi ile Türkiye'nin kısa bir süre (2-3 yıl) içinde tedarik zincirinde Asya ülkelerine alternatif bir üretici olması mümkün değil. İkincisi, Türkiye'de ciddi bir ölçek yetersizliği var. Sayıları çok olsa da sanayicilerin çok büyük bölümü mikro ve küçük işletmelerden oluşuyor ve bu işletmelerin büyük pazarlara yüksek miktarda standart ürün arz etmesi de olanaklı değil. Üçüncüsü, küresel tedarik zincirlerinde kalıcı bir merkez olabilmek için ekonomik istikrar ve öngörülebilirlik kritik öneme sahip ve son iki yılı hariç tutarsak yakın geçmişte Türkiye bunun aksine örnekler verdi. Kritik bir başka faktör ise sık değişen mevzuat. Ticaret hayatına dair yasal düzenlemelerde yapılan değişikliklerin mümkün olduğu kadar geniş kapsamlı ve az sayıda olması gerekiyor.

Türkiye'nin sanayi ve ihracat yapısı büyük ölçüde orta-düşük ve orta-yüksek teknoloji ürünlerine dayanıyor. Küresel tedarik zincirlerinde ise yüksek teknolojinin, dijitalleşmenin, yapay zekanın ağırlığı yükseliyor. Bu nedenle Ar-Ge'ye, yüksek teknolojiye üretime daha fazla odaklanmak gerekiyor. Son yıllarda savunma sanayisinde geliştirilen yerli ve milli ürünler, Türkiye'nin küresel tedarik zincirlerinde daha stratejik bir konuma yükselmesine katkı sağlayabilir.

Doğru politikalar ve uzun vadeli bir vizyonla Türkiye, yalnızca küresel tedarik zincirlerinde bir üretim merkezi değil; aynı zamanda yüksek katma değerli, sürdürülebilir ve güvenilir bir bölgesel merkez konumuna yükselbilir.



Kasko, Sağlık ve Trafik Sigortalarında Peşin Fiyatına **Taksit Avantajları!**



Kasko ve
sağlık sigortalarında

12 taksit



Trafik sigortasında

10 taksit



Son Gün:

**31 Mart
2026**



Detaylı bilgi için
QR kodu okutun.

*Taksit kampanyası sadece anlaşmalı kredi kartları için geçerlidir.

WHAT LIES AHEAD FOR THE GLOBAL ECONOMY IN 2026?

The global economy is moving forward amid a multi-layered environment of uncertainty as we enter 2026.

THE TIGHTENING measures pursued in monetary policy in recent years are shaping financial conditions on a global scale, while the balance between growth, inflation, and trade volume is being redefined.

Geopolitical developments, energy supply, and supply chain issues have become an integral part of economic decision-making processes. Countries and companies are simultaneously implementing risk management and strategic planning within this new framework.

2026 stands out as a period in which the current dynamics of the global economy will become more visible and new balances will take shape.

In this dossier, Prof. Dr. Erhan Aslanoglu examines the fundamental dynamics emerging in the global economy's 2026 outlook for Business Diplomacy readers.

2026'DA KÜRESEL EKONOMİYİ NE BEKLİYOR?

Küresel ekonomi, 2026'ya girerken çok katmanlı bir belirsizlik ortamında ilerliyor.

PARA politikalarında son yıllarda izlenen sıkılaştırma adımları, küresel ölçekte finansal koşulları belirlerken; büyüme, enflasyon ve ticaret hacmi arasındaki denge yeniden tanımlanıyor.

Jeopolitik gelişmeler, enerji arzı ve tedarik zincirlerine ilişkin başlıklar, ekonomik karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiş durumda. Ülkeler ve şirketler, bu yeni çerçevede risk yönetimi ve stratejik planlamayı eş zamanlı yürütüyor.

2026, küresel ekonominin mevcut dinamiklerinin daha görünür hale geldiği ve yeni dengelerin şekillendiği bir dönem olarak öne çıkıyor.

Bu dosyada Prof. Dr. Erhan Aslanoğlu, küresel ekonominin 2026 perspektifinde belirginleşen temel dinamiklerini Business Diplomacy okurları için inceliyor.



GLOBAL ECONOMY AND FINANCIAL MARKETS IN 2026

2026 YILINDA KÜRESEL EKONOMİ VE FİNANSAL PİYASALAR

The picture emerging for 2026 points to a scenario of relatively strong growth and low inflation.

2026 yılı için ortaya çıkan tablo, görece güçlü büyüme ve düşük enflasyon senaryosunu işaret ediyor.



PROF. DR. ERHAN ASLANOĞLU
İSTANBUL BİLGİ UNIVERSITY
FACULTY MEMBER
İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ
ÖĞRETİM ÜYESİ



Dubbed "Trump 2.0", the process that has rapidly increased uncertainty has left its mark on 2025. With Trump taking office, global uncertainty indices experienced a sharp jump. Although uncertainties in trade and economic policies have decreased somewhat over time, they remain above even pandemic levels, maintaining their historic peaks. More importantly, the global uncertainty index, which is largely influenced by non-economic factors, shows no signs of abating. Geopolitical risks and unpredictable diplomatic and international developments continue to seriously affect both the global economic outlook and financial markets. The events in Venezuela in the early days of the year clearly illustrate this situation.

Periods of high uncertainty are times when different scenarios can come to the fore at any moment. This situation allows financial markets to price transitions between scenarios quickly. In other words, volatility is one of the most significant consequences of uncertainty. Throughout 2025, we witnessed a period marked by extreme volatility across various as-

2025 yılına, "Trump 2.0" olarak adlandırılan, belirsizliği adeta roket hızıyla yükselten süreç damgasını vurdu. Trump'ın göreve başlamasıyla dünya belirsizlik endeksleri sert bir sıçrama yaşadı. Ticaret ve ekonomi politikalarındaki belirsizlikler zaman içinde bir miktar azalsa da hala pandemi döneminin bile üzerinde, tarihi zirvelerini koruyor. Daha da önemlisi, ağırlıklı olarak ekonomi dışı faktörlerden etkilenen küresel belirsizlik endeksi zirveleri bırakmıyor. Jeopolitik riskler ve öngörülemeyen diplomatik ve uluslararası gelişmeler hem küresel ekonomik görünümü hem finans piyasalarını ciddi biçimde etkilemeye devam ediyor. Yılın ilk günlerinde yaşadığımız Venezuela olayı da bu durumu net bir şekilde ortaya koyuyor.

Yüksek belirsizliğin hakim olduğu dönemler, farklı senaryoların her an gündeme gelebileceği süreçlerdir. Bu durum, özellikle finansal piyasaların senaryolar arası geçişleri hızlı fiyatlamasına imkan tanır. Bir başka ifadeyle, dalgalanma belirsizliğin en önemli sonuçlarından biridir. 2025 yılı boyunca hisse senetlerinden emtialara, döviz paritelerinden

sets, from stocks to commodities, currency pairs to cryptocurrencies.

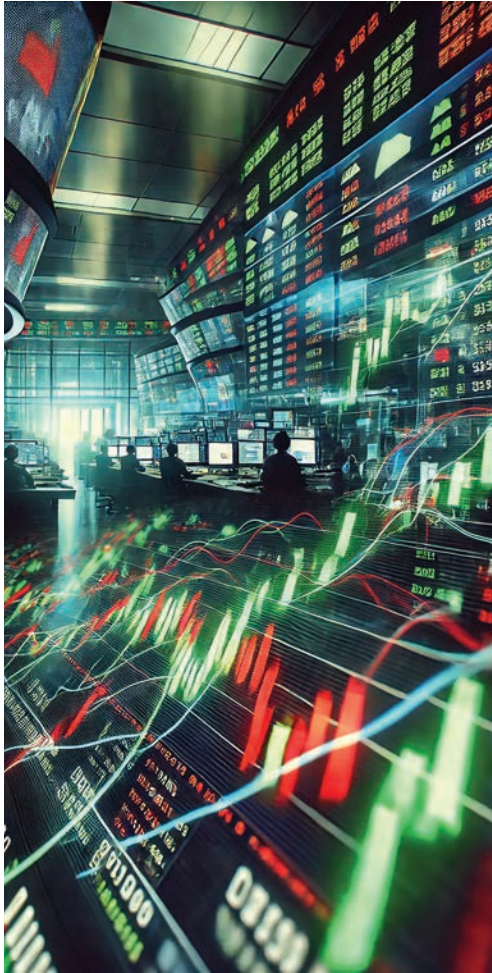
The perception of uncertainty remains high, and there is no concrete reason for it to decline yet. Therefore, it would not be surprising if financial markets continue to experience volatility in 2026. Such periods tend to dampen appetite for direct investment. Indeed, the slowdown in international investment growth rates in recent years continued in 2025. While this does not mean that investments are not being made, the decline in the growth rate reflects a significant change in investor sentiment. It would not be surprising to see a similar trend in 2026; it appears that a "wait-and-see" policy will remain the main strategy for investors.

In 2025, we saw significant increases in customs duties alongside the trade war reignited by Trump. From April to January, customs duties fluctuated but rose on average, creating a scenario that would normally put pressure on global growth and push inflation upward. However, forecasts and leading indicators throughout the year show that these expectations have not fully materialized. Global growth is expected to show only a very slight slowdown, while inflation is expected to remain low. The average inflation forecast for G20 countries in 2025 is 2.2 percent, and 2.6 percent for 2026, excluding Türkiye and Argentina. OECD and IMF growth forecasts also hover around an average of 3 percent for 2024, 2025, and 2026. In summary, there is no recession on the horizon; global growth is maintaining its momentum, and inflation is close to targets in many developed countries. While inflation in the US is slightly above target at around 3 percent, deflationary trends are noticeable in China, the world's second-largest economy.

The outlook for 2026 points to a scenario of relatively strong growth and low inflation. However, increased public spending in major economies such as China, Japan, France, and Italy, along with political and geopolitical developments, has begun to exert pressure on growth through various channels. The pos-



Throughout 2025, we witnessed a period marked by extreme volatility across various assets.



2025 yılı boyunca çok sert dalgalanmaların yaşandığı bir dönemi geride bıraktık.

kripto varlıklara kadar çok sert dalgalanmaların yaşandığı bir dönemi geride bıraktık.

Belirsizlik algısı yüksek seviyelerde seyrini koruyor ve düşmesi için somut bir neden henüz görünmüyor. Dolayısıyla 2026 yılında da finansal piyasaların dalgalı bir seyr izlemesi şaşırtıcı olmayacaktır. Böyle dönemler, özellikle doğrudan yatırım iştahını azaltır. Nitekim son yıllarda uluslararası yatırım artış oranlarındaki yavaşlama 2025'te de devam etti. Bu, yatırım yapılmadığı anlamına gelmese de artış hızının düşmesi yatırımcı algısında önemli bir değişimi yansıtıyor. 2026 yılında da benzer bir eğilim görmek sürpriz olmayacaktır; yatırımcılar için "bekle-gör" politika-sının ana strateji olmayı sürdüreceği anlaşıyor.

2025 yılında Trump'ın yeniden başlattığı ticaret savaşıyla birlikte gümrük vergilerinde ciddi artışlar gördük. Nisan'dan Ocak'a kadar inişli çıkışlı fakat ortalamada yükselen gümrük vergileri, normal koşullarda küresel büyüme üzerinde baskı yaratması ve enflasyonu yukarı çekmesi beklenen bir tablo oluşturmuyordu. Ancak yıl içinde gelen tahminler ve öncü göstergeler, bu beklentilerin tam anlamıyla gerçekleşmediğini gösteriyor. Küresel büyümenin yalnızca çok hafif bir yavaşlama sergilemesi, enflasyonun ise düşük seviyelerde kalmaya devam etmesi bekleniyor. Türkiye ve Arjantin hariç G20 ülkelerinde 2025 yılı enflasyon beklentisi ortalama yüzde 2,2, 2026 için ise yüzde 2,6 seviyesinde. OECD ve IMF'nin büyüme tahminleri de 2024, 2025 ve 2026 için ortalama yüzde 3 civarında seyreliyor. Özetle, ufukta bir resesyon görünmüyor; küresel büyüme gücünü koruyor, enflasyon birçok gelişmiş ülkede hedeflere yakın seyreliyor. ABD'de enflasyonun yüzde 3 seviyelerinde olması bir miktar hedef üstü olsa da dünyanın ikinci büyük ekonomisi Çin'de deflasyonist eğilimler dikkat çekiyor.

2026 yılı için ortaya çıkan tablo, görece güçlü büyüme ve düşük enflasyon senaryosunu işaret ediyor. Bununla birlikte Çin, Japonya, Fransa ve İtalya gibi büyük ekonomilerde kamu harcamalarındaki artış, siyasi ve jeopolitik gelişmeler büyüme üze-



sibility that these factors will intensify pressure on global growth and trade from the second half of 2026 onwards should not be overlooked.

On the currency front, the US Supreme Court's decisions on whether Trump's tariffs can continue and on his authority to remove committee members are critically important. These decisions will be decisive in shaping both Trump's power and the level of uncertainty. A decision that strengthens Trump could lead to a continuation of the US dollar's depreciation seen throughout 2025.

We have indicated that 2026 will be a volatile year in financial markets. We expect volatility to continue across markets, from equities to commodities. However, strong growth and low inflation scenarios indicate that risk appetite in financial markets will not collapse permanently. Even if sharp corrections occur, we currently view the likelihood of a large-scale and lasting collapse as low. Rapid developments and pricing in the fields of artificial intelligence and technology bring to mind the possibility of a bubble; however, it is difficult to predict exactly when this will happen, but we do not believe it is happening at present. Our prediction is that risk appetite will generally continue in a scenario of sustained growth and low inflation, but that sharp fluctuations will become the new normal.

In an environment marked by such uncertainty and volatility, we believe that demand for precious metals like gold and silver will not decrease significantly, both from central banks that must act more institutionally and from investors seeking safe havens. This demand will ensure that prices maintain their upward trend, albeit with fluctuations. All of our predictions are based on the assumption that geopolitical risks will not increase significantly. However, we must also acknowledge that the likelihood of these risks materializing is not low. We must not forget that geopolitical developments of a magnitude that could disrupt the supply chain carry a high risk of leading the global economy into stagflation, characterized by both economic contraction and inflation.

rinde farklı kanallardan baskı oluşturmaya başlamış durumda. Bu unsurların 2026'nın ikinci yarısından itibaren küresel büyüme ve ticaret üzerinde daha belirgin bir baskıya dönüşme ihtimali göz ardı edilmemelidir.

Parite tarafında ise, ABD Yüksek Mahkemesi'nin Trump'ın gümrük vergilerinin devam edip edemeyeceği ve kurul üyelerini görevden alma yetkisine ilişkin vereceği kararlar kritik önem taşıyor. Bu kararlar hem Trump'ın gücünün hem de belirsizlik seviyesinin şekillenmesinde belirleyici olacak. Trump'ı güçlendiren bir karar, 2025 boyunca gördüğümüz ABD dolarının değer kaybının devamını getirebilir.

Finansal piyasalarda 2026'nın dalgali bir yıl olacağını belirtmiştik. Hisse senedi piyasalarından emtialara kadar dalgalanmanın sürmesini bekliyoruz. Bununla birlikte güçlü büyüme ve düşük enflasyon senaryoları, finansal piyasalarda risk iştahının kalıcı biçimde çökmeyeceğine işaret ediyor. Sert düzeltmeler yaşansa bile büyük çaplı ve kalıcı bir çöküş olasılığını şimdilik düşük görüyoruz. Yapay zeka ve teknoloji alanındaki hızlı gelişme ve fiyatlamalar, bir balon ihtimalini akla getiriyor; ancak bunun tam olarak ne zaman gerçekleşeceğini öngörmek güç fakat şu anda olmadığını düşünüyoruz. Tahminimiz, büyümenin sürdüğü ve enflasyonun düşük seyrettiği bir tabloda risk iştahının genel olarak devam edeceği; fakat sert dalgalanmaların yeni normal olarak karşımıza çıkacağı yönündedir.

Bu kadar belirsizliğin ve oynaklığın olduğu bir ortamda, hem daha kurumsal hareket etmek zorunda olan merkez bankalarının hem de güvenli liman arayan yatırımcıların altın ve gümüş gibi değerli madenlere olan talebinin önemli ölçüde azalmayacağını düşünüyoruz. Bu talep, fiyatların dalgali da olsa yukarı yönlü eğilimini korumasını sağlayacaktır. Tüm bu tahminlerimizin jeopolitik risklerin çok artmayacağı varsayımıyla yapıyoruz. Bununla birlikte, bu risklerin ortaya çıkma olasılığının düşük olmadığını da kabul etmek gerekiyor. Tedarik zincirini bozabilecek boyuttaki jeopolitik gelişmelerin küresel ekonomiyi daraltma ve enflasyonun beraberinde geldiği stagflasyona götürme riskinin yüksek olduğunu unutmamak gerekiyor.



We expect volatility to continue across markets, from equities to commodities.



Hisse senedi piyasalarından emtialara kadar dalgalanmanın sürmesini bekliyoruz.

Dünyanın Her Yerinde Ziraat Hep Yanınızda!



0850 220 00 00
www.ziraatbank.com.tr

Müşteri İletişim Merkezi



Ziraat Bankası

[X](#) [f](#) [@](#) [v](#) [in](#) /ziraatbankasi

TÜRKİYE'S SILENT LANGUAGE OF DIPLOMACY: TURKISH COFFEE

TÜRKİYE'NİN SESSİZ DİPLOMASİ DİLİ: TÜRK KAHVESİ

In Türkiye, business often begins not with numbers, but with a cup of Turkish coffee. This small ritual reflects the Turkish business culture's understanding of quiet diplomacy based on trust and relationships.

Türkiye'de ticaret çoğu zaman rakamlarla değil, bir fincan Türk kahvesiyle başlar. Bu küçük ritüel, Türk iş yapma kültürünün güvene ve ilişkiye dayalı sessiz diplomasi anlayışını yansıtır.

Business often doesn't start with numbers in Türkiye. Before presentation files are opened and agendas are placed on the table, there is a brief moment of pause. The first thing that arrives at the table is not an offer, but a cup of Turkish coffee. This small ritual reveals perhaps one of the simplest yet most defining codes of Turkish business culture: In Türkiye, business is about building relationships first, then talking.

Turkish coffee is not merely a beverage in this sense; it serves as a threshold that precedes the negotiation itself, determining whether negotiation is even possible. Offering coffee creates a silent agreement between the parties: "Let's meet first, then talk."

In the diplomatic tradition stretching from the Ottoman Empire to the present day, coffee has been an indispensable part of official receptions, ambassadorial meetings, and state ceremonies. However, the true power of this tradition lies in coffee's ability to strike a delicate balance between formality and sincerity. Coffee is neither purely a part of everyday conversation nor a cold element of official protocol.

Türkiye'de ticaret çoğu zaman rakamlarla başlamaz. Sunum dosyaları açılmadan, ajandalar masaya konmadan önce araya giren kısa bir an vardır. Masaya gelen ilk şey bir teklif değil, bir fincan Türk kahvesidir. Bu küçük ritüel, Türk iş yapma kültürünün belki de en yalın ama en belirleyici kodlarından birini ele verir: Türkiye'de ticaret, önce ilişki kurar, sonra konuşur.

Türk kahvesi bu yönüyle yalnızca bir içecek değil; müzakerenin kendisinden önce gelen, müzakerenin mümkün olup olmayacağını belirleyen bir eşik işlevi görür. Kahve ikramı, taraflar arasında sessiz bir mutabakat yaratır: "Önce tanışalım, sonra konuşalım."

Osmanlı'dan bugüne uzanan diplomatik gelenekte kahve, resmi kabullerin, elçi görüşmelerinin ve devlet erkanının vazgeçilmez bir parçası oldu. Ancak bu geleneğin asıl gücü, kahvenin resmîyet ile samimiyet arasındaki ince dengeyi kurabilmesinden gelir. Kahve ne tamamen gündelik bir sohbetin parçasıdır ne de resmi protokolün soğuk bir unsuru.

Bugün de Türkiye'de iş dünyasında kahve, doğrudan müzakereye geçmeden önce tarafların birbirini tırtığı bir "ara alan" yaratır. Bu kısa an, güvenin, niyetin ve sürekliliğin ölçüldüğü sessiz bir testtir.



A cup of coffee in Türkiye is not just a treat; it is a symbol of trust, patience, and a long-term relationship.



Bir fincan kahve, Türkiye’de yalnızca bir ikram değil; güvenin, sabrın ve uzun vadeli ilişki anlayışının simgesidir.

Today, in the Turkish business world, coffee creates a “buffer zone” where parties size each other up before moving directly into negotiations. This brief moment is a silent test of trust, intent, and continuity. Therefore, in Turkish business culture, an agreement is not expected at the first meeting; the purpose of the first meeting is to determine whether a subsequent meeting is possible.

The saying “A cup of coffee is remembered for forty years” reflects a relationship philosophy that remains relevant in the business world, beyond being a romantic expression. For Turkish businesspeople, trade is more than a one-time transaction; it is a bond that deepens over time.

Even the way Turkish coffee is brewed reflects this cultural approach. It is brewed slowly, patiently, without haste. This situation coincides remarkably well with Türkiye’s perception of time in business. While the Anglo-Saxon business culture emphasizes the “time is money” approach, in the Turkish business mindset, time is often seen as an element that builds trust.

For this reason, “not getting immediate results” is not considered a sign of failure in the Turkish business world. On the contrary, it is accepted as a natural part of the relationship-building process. Conversations over coffee often lay the groundwork for the actual negotiations. In this sense, Turkish coffee is a symbolic expression of Türkiye’s approach to business diplomacy, which prioritizes depth over speed.

CULTURAL DIPLOMACY OR SOFT POWER?

Turkish coffee and its tradition were added to the UNESCO Intangible Cultural Heritage List in 2013. In UNESCO’s definition, coffee is considered a practice of sharing, hospitality, and social bonding. However, the real power of Turkish coffee in international relations stems not so much from being a loudly displayed “soft power” tool, but rather from creating a quiet and natural sphere of influence.

Türkiye often does not describe its culture; it lives it. Coffee is one of the simplest examples of this approach. It does not impose itself, it does not take center stage, it does not dominate the agenda. But it sets the mood at the table. At international business forums, bilateral meetings, and official receptions, serving coffee conveys Türkiye’s people-centered approach to diplomacy without the need for words. One of the symbolic counterparts of this approach on an





Turkish coffee is a symbolic expression of Türkiye's approach to business diplomacy, which prioritizes depth over speed.



Türk kahvesi, Türkiye'nin ticari diplomasinde hızdan çok derinliği önceleyen yaklaşımının sembolik bir ifadesidir.

Bu nedenle Türk iş kültüründe ilk toplantıdan anlaşma beklenmez; ilk toplantının amacı, bir sonraki toplantının mümkün olup olmadığını anlamaktır.

"Bir fincan kahvenin kırk yıl hatırı vardır" sözü, romantik bir deyim olmanın ötesinde, iş dünyasında hala geçerli olan bir ilişki anlayışını yansıtır. Türk iş insanı için ticaret, tek seferlik bir işlem değil, zaman içinde derinleşen bir bağlıdır.

Türk kahvesinin pişme biçimi dahi bu kültürel yaklaşımı yansıtır. Yavaş pişer, beklenir, aceleye gelmez. Bu durum, Türkiye'nin ticaretteki zaman algısıyla şaşırtıcı derecede örtüşür. Anglo-Sakson iş kültüründe "time is money" yaklaşımı öne çıkarken, Türk iş yapma anlayışında zaman çoğu zaman güven inşa eden bir unsur olarak görülür.

Bu nedenle Türk iş dünyasında "hemen sonuç alınması" bir başarısızlık göstergesi değildir. Aksine, ilişki kurma sürecinin doğal bir parçası kabul edilir. Kahve eşliğinde yapılan sohbet, çoğu zaman asıl müzakerenin zeminini hazırlar. Bu yönüyle Türk kahvesi, Türkiye'nin ticari diplomasinde hızdan çok derinliği önceleyen yaklaşımının sembolik bir ifadesidir.

KÜLTÜREL DİPLOMASİ Mİ, SESSİZ GÜÇ MÜ?

Türk kahvesi ve geleneği, 2013 yılında UNESCO tarafından Somut Olmayan Kültürel Miras Listesi'ne alındı. UNESCO'nun tanımlamasında kahve; paylaşım, misafirperverlik ve toplumsal bağ kurma pratiği olarak ele alınır. Ancak Türk kahvesinin uluslararası ilişkilerdeki asıl gücü, yüksek sesle sergilenen bir "soft power" aracından çok, sessiz ve doğal bir etki alanı yaratmasından kaynaklanır.

Türkiye, kültürünü çoğu zaman anlatmaz; yaşatır. Kahve de bu yaklaşımın en sade örneklerinden biridir. Dayatmaz, öne çıkmaz, gündemi ele geçirmes. Ama masanın ruhunu belirler. Uluslararası iş forumlarında, ikili görüşmelerde ve resmi kabullerde kahve ikramı, Türkiye'nin insan odaklı diplomasi anlayışını kelimelere dökmeden aktarır. Bu yaklaşımın uluslararası ölçekteki sembolik karşılıklarından biri de Türk kahvesinin her yıl 5 Aralık'ta Dünya Türk Kahvesi Günü kapsamında farklı ülkelerde çeşitli etkinliklerle anılmasıdır. Bu özel gün, Türk kahvesinin yalnızca bir içecek olarak değil; paylaşım, diyalog ve kültürel temas aracı olarak küresel ölçekte görünürlük kazanmasına katkı sağlar. Böylece kahve, Türkiye'nin ticari ve kültürel diplomasinde sessiz ama sürekliliği olan bir temas noktası oluşturur.

international scale is the commemoration of Turkish coffee every year on December 5th as World Turkish Coffee Day with various events in different countries. This special day contributes to Turkish coffee gaining visibility on a global scale, not only as a beverage but also as a vehicle for sharing, dialogue, and cultural contact. Thus, coffee creates a silent but continuous point of contact in Türkiye's business and cultural diplomacy.

In an era where global trade is becoming increasingly standardized, business culture is one of the main areas where countries can differentiate themselves. This culture that Türkiye offers to the world often manifests itself through small but meaningful rituals. Turkish coffee is one of the most visible of these rituals.

A cup of coffee in Türkiye is not just a treat; it is a symbol of trust, patience, and a long-term relationship. From a business diplomacy perspective, the meaning carried by this small cup sometimes conveys much more than thick files and lengthy presentations. For those seeking to understand Türkiye's style of doing business, the answer is often right there on the table: in a quietly offered cup of coffee.



Küresel ticaretin giderek daha standartlaştığı bir dönemde, ülkelerin fark yaratabildiği alanların başında iş yapma kültürü geliyor. Türkiye'nin dünyaya sunduğu bu kültür, çoğu zaman küçük ama anlamlı ritüellerle kendini gösteriyor. Türk kahvesi de bu ritüellerin en görünür olanı.

Bir fincan kahve, Türkiye'de yalnızca bir ikram değil; güvenin, sabrın ve uzun vadeli ilişki anlayışının simgesidir. Ticari diplomasi açısından bakıldığında, bu küçük fincanın taşıdığı anlam, kimi zaman kalın dosyalardan ve uzun sunumlardan çok daha fazlasını anlatır. Türkiye'nin iş yapma stilini anlamak isteyenler için cevap çoğu zaman masanın üzerindedir: sessizce ikram edilen bir kahve fincanında.

References

- UNESCO, Turkish Coffee Culture and Tradition, Somut Olmayan Kültürel Miras Listesi, 2013.
- UNESCO Intangible Cultural Heritage Committee, Decision 8.COM 8.28.
- Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı (YTB), Anadolu'dan Dünyaya Yayılan Kültür: Türk Kahvesi.
- Anadolu Ajansı, World Turkish Coffee Day news files.

Kaynakça

- UNESCO, Turkish Coffee Culture and Tradition, Somut Olmayan Kültürel Miras Listesi, 2013.
- UNESCO Intangible Cultural Heritage Committee, Decision 8.COM 8.28.
- Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı (YTB), Anadolu'dan Dünyaya Yayılan Kültür: Türk Kahvesi.
- Anadolu Ajansı, World Turkish Coffee Day haber dosyaları.

NEW FRAMEWORK IN THE 2026 EXPORT STRATEGY: TARGET COUNTRY NUMBER INCREASED TO 60

2026 İHRACAT STRATEJİSİNDE YENİ ÇERÇEVE: HEDEF ÜLKE SAYISI 60'A YÜKSELTİLDİ

The Ministry of Trade has increased the number of target countries from 55 to 60 as part of its 2026 export strategy. The updated list aims to spread Türkiye's exports across a wider geography and enable exporters to benefit more effectively from state support.

Ticaret Bakanlığı, 2026 yılı ihracat stratejisi kapsamında hedef ülke sayısını 55'ten 60'a çıkardı. Güncellenen liste, Türkiye'nin ihracatını daha geniş bir coğrafyaya yayma ve ihracatçıların devlet desteklerinden daha etkin yararlanmasını sağlama amacını taşıyor.

As global trade enters a new phase of seeking equilibrium amid geopolitical risks, supply chain disruptions, and regional restructuring, Türkiye aims to expand its export policy to a broader and more diverse geography. The Ministry of Trade's decision to increase the number of target countries to 60 by 2026 stands out as a concrete step in this approach. The updated list offers exporters not only new markets but also new areas of opportunity reinforced by support mechanisms.

NEWLY ADDED TARGET COUNTRIES

In this context, while the 55 countries included in the target countries for 2025 remain on the 2026 list, Palestine, Syria, Slovakia, Hungary, and North Macedonia have been added as new target countries.

MARKET DISTRIBUTION WITH GLOBAL BALANCE IN MIND

The target country list indicates a balanced distribution covering both traditional main markets and emerging economies.

The 2026 target country list includes;

■ Germany, the United States, the United Kingdom, China, France, Italy, Spain, Japan,

Küresel ticaret, jeopolitik riskler, tedarik zinciri kırılmaları ve bölgesel yeniden yapılanmaların etkisiyle yeni bir denge arayışına girerken, Türkiye ihracat politikasını daha geniş ve çok yönlü bir coğrafyaya yaymayı hedefliyor. Ticaret Bakanlığı'nın 2026 yılı için hedef ülke sayısını 60'a yükseltmesi, bu yaklaşımın somut adımlarından biri olarak öne çıkıyor. Güncellenen liste, ihracatçılar için yalnızca yeni pazarlar değil; aynı zamanda destek mekanizmalarıyla güçlendirilmiş yeni fırsat alanları sunuyor.

YENİ EKLENEN HEDEF ÜLKELER

Bu kapsamda, 2025 yılında hedef ülkeler arasında yer alan 55 ülke 2026 listesinde korunurken; Filistin, Suriye, Slovakya, Macaristan ve Kuzey Makedonya yeni hedef ülkeler olarak listeye eklendi.

KÜRESEL DENGİYİ GÖZETEN PAZAR DAĞILIMI

Hedef ülke listesi hem geleneksel ana pazarları hem de yükselen ekonomileri kapsayan dengeli bir dağılıma işaret ediyor.

2026 hedef ülke listesinde;

■ Almanya, ABD, Birleşik Krallık, Çin, Fransa, İtalya, İspanya, Japonya, Rusya Fe-



Increasing the number of target countries to 60 reflects Türkiye's new approach to spreading export risks and accelerating expansion into new markets.



Hedef ülke sayısının 60'a yükseltilmesi, Türkiye'nin ihracatta riskleri dağıtan ve yeni pazarlara açılımı hızlandıran yeni dönem yaklaşımını yansıtıyor.



Resources Allocated to Exports Are Increasing

Budget allocated to
export support:
33 billion TL
in 2025,
45 billion TL
in 2026.



İhracata Ayrılan Kaynak Artıyor

İhracat desteklerine
ayrılan bütçe:
2025 yılında
33 milyar TL,
2026 yılında
45 milyar TL
olarak belirlendi.



the Russian Federation, Saudi Arabia, the United Arab Emirates, and Canada, which are high-volume and strategic markets, as well as

■ countries in Africa, Asia, and Latin America, which also hold an important place.

This approach aims to reduce Türkiye's dependence on a single market in its export strategy and to adapt to a multipolar global trade structure.

COMPREHENSIVE EXPORT SUPPORT

The Ministry of Trade provides support to exporters under 16 different headings. Among these supports, the following areas stand out in particular:

- Participation in international fairs
- TURQUALITY and brand support
- Sectoral trade delegations
- UR-GE projects
- Market entry support
- Unit rent support
- E-export support.

TARGET COUNTRY INCENTIVE MECHANISM

For activities targeting specific countries:

■ An additional 20 points of support for trade fair participation and sector-specific trade delegations,

■ An additional 5 points of support for companies operating in target sectors.

The increase in the number of target countries and the strengthening of selective support mechanisms demonstrate that Türkiye's 2026 export policy adopts an approach focused on market diversity and sustainable growth rather than quantity.

derasyonu, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri ve Kanada gibi yüksek hacimli ve stratejik pazarların yanı sıra,

■ Afrika, Asya ve Latin Amerika ülkeleri de önemli bir yer tutuyor.

Bu yaklaşım, Türkiye'nin ihracat stratejisi-
sine tek pazara bağımlılığı azaltmayı ve çok
kutuplu küresel ticaret yapısına uyumu hedef-
liyor.

İHRACAT DESTEKLERİNDE GENİŞ KAPSAM

Ticaret Bakanlığı, ihracatçılara yönelik desteklerini 16 farklı başlık altında yürütüyor. Bu destekler arasında özellikle şu alanlar öne çıkıyor:

- Yurt dışı fuar katılımları
- TURQUALITY ve marka destekleri
- Sektörel ticaret heyetleri
- UR-GE projeleri
- Pazara giriş destekleri
- Birim kira destekleri
- E-ihracat destekleri

HEDEF ÜLKELERE ÖZEL TEŞVİK MEKANİZMASI

Hedef ülkelere yönelik faaliyetlerde:

■ Fuar katılımları ve sektörel ticaret heyet-
lerinde 20 puan ilave destek,

■ Hedef sektörlerde faaliyet gösteren fir-
malar için 5 puan ek destek uygulanıyor.

Hedef ülke sayısının artırılması ve seçici destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, Türkiye'nin 2026 ihracat politikasında nice-
likten çok pazar çeşitliliği ve sürdürülebilir
büyüme odaklı bir yaklaşım benimsediğini
gösteriyor.



Yeni T-Roc. Ses getiren özgüven.

Yeni T-Roc'ta teknoloji ve karakter bir arada. Yarı Otonom Sürüş Asistanı "Travel Assist" ve sezgisel Dijital Kokpit, her yolculuğu çok daha güvenli ve konforlu bir hâle getiriyor. Geliştirilmiş aerodinamik etkinliği eTSI Mild Hybrid motor verimliliğiyle birleştiren Yeni T-Roc, ses getiren özgüveniyle Volkswagen Yetkili Satıcılarında.



Doğuş Otomotiv | Trafik Hayattır | DANIŞMA HATTI: (0212) 335 0 444 | vw.com.tr

Yeni T-Roc'un WLTP çevrimine göre resmi birleşik CO₂ emisyonu 128-129 g/km aralığında, resmi WLTP yakıt tüketimi birleşik değeri ise 5,6-5,7 lt/100 km aralığındadır. Bu değerler; donanım, ekipman ve çevresel faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Doğuş Otomotiv'in Volkswagen için tercihi  **Castrol**

FOCUSING ON MARKET DEPTH AND SUSTAINABLE GROWTH IN EXPORTS

İHRACATTA PAZAR DERİNLİĞİNE VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜMEYE ODAKLANIYORUZ

The new target country approach signals a strategic transformation that increases market diversity, grows exports based on added value, and builds a more resilient structure against global fluctuations.

The Ministry of Trade's decision to increase the number of target countries for exports from 55 to 60 demonstrates its commitment to building a more flexible, balanced, and resilient export structure in response to global fluctuations, as well as seeking new markets. The target country approach, as a results-oriented tool at the heart of the export strategy, facilitates the direction of our companies' resources towards the right markets. In this context, the additional state support provided directly increases the competitiveness of exporters in the field through overseas fairs, trade and purchasing delegations, UR-GE projects, market research, and e-export activities.

The comprehensive activities carried out by AKİB have been a strong complement to this strategy in the field. International fairs, national participations, trade delegations, and Turquality initiatives in many sectors have increased the visibility of Turkish exporters on the global stage while also laying the groundwork for establishing direct commercial connections. Our companies, whose institutional capacity has been strengthened through UR-GE projects, have seized the opportunity to grow exports based on added value, thanks to brand-focused promotional activities.

This multi-layered set of activities, carried out under the coordination of our Association, has established a structure that increases market diversity and permanently strengthens companies' international competitiveness; it contributed \$16.8 billion to the country's exports in 2025. This result clearly demonstrates that the planned organizations carried out in the field, the target country-focused approach, and the support mechanisms have been correctly designed. In the coming period, as AKİB, we will continue to pursue our efforts resolutely, focusing on value-added and sustainable growth that strengthens the position of exporters in global markets.



VEYSEL MEMİŞ

CHAIRPERSON OF
MEDITERRANEAN
EXPORTER
ASSOCIATIONS (AKİB)
AKDENİZ İHRACATÇI
BİRLİKLERİ (AKİB)
KOORDİNATÖR BAŞKANI



Yeni hedef ülke yaklaşımı; pazar çeşitliliğini artıran, ihracatı katma değer ekseninde büyüten ve küresel dalgalanmalara karşı daha dirençli bir yapı inşa eden stratejik bir dönüşümü işaret ediyor.

Ticaret Bakanlığı'nın ihracatta hedef ülke sayısını 55'ten 60'a yükseltmesi, yeni pazar arayışının yanı sıra küresel dalgalanmalara karşı daha esnek, dengeli ve dirençli bir ihracat yapısı inşa etme iradesini ortaya koymaktadır. Hedef ülke yaklaşımı, ihracat stratejisinin merkezinde yer alan sonuç odaklı bir araç olarak firmalarımızın kaynaklarını doğru pazarlara yönlendirmesini kolaylaştırmaktadır. Bu çerçevede sağlanan ilave devlet destekleri; yurt dışı fuarlar, ticaret ve alım heyetleri, UR-GE projeleri, pazar araştırmaları ve e-ihracat faaliyetleriyle ihracatçının sahadaki rekabet gücünü doğrudan artırmaktadır.

AKİB tarafından yürütülen kapsamlı faaliyetler, bu stratejinin sahadaki güçlü bir tamamlayıcısı olmuştur. Birçok sektörde gerçekleştirilen uluslararası fuarlar, millî katılımlar, ticaret heyetleri ve Turquality çalışmaları; Türk ihracatçısının küresel vitrinlerde görünürlüğünü artırırken, doğrudan ticari bağlantıların kurulmasına da zemin hazırlamıştır. UR-GE projeleriyle kurumsal kapasitesi güçlenen firmamız, marka odaklı tanıtım faaliyetleri sayesinde ihracatı katma değer ekseninde büyütmeye imkânı yakalamıştır.

Birliğimiz koordinasyonunda yürütülen bu çok katmanlı faaliyet seti, pazar çeşitliliğini artıran ve firmaların uluslararası rekabet gücünü kalıcı biçimde güçlendiren bir yapı ortaya koymuş; 2025 yılında ülke ihracatına 16,8 milyar dolar tutarında katkı sağlamıştır. Elde edilen bu sonuç, sahada yürütülen planlı organizasyonların, hedef ülke odaklı yaklaşımın ve destek mekanizmalarının doğru kurgulandığını açık biçimde göstermektedir. Önümüzdeki dönemde de AKİB olarak, ihracatçının küresel pazarlardaki konumunu güçlendiren, katma değerli ve sürdürülebilir büyümeye esas alan çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürmeye devam edeceğiz.

NEW ROUTE IN GLOBAL TRADE: 60 TARGET COUNTRIES AND STRATEGIC YOUTH ENTREPRENEURSHIP

KÜRESEL TİCARETTE YENİ ROTA:
60 HEDEF ÜLKE VE STRATEJİK GENÇ GİRİŞİMCİLİK

With the number of target countries increased to 60 in the new export vision, TÜGİAD is bringing the Turkish youth business world to the world through its global networks and trade delegations.

Exports are undoubtedly the strongest lever in Türkiye's journey toward sustainable economic growth. The Ministry of Trade's goal of increasing the number of target countries to 60 is not merely a market diversification strategy; it is a strategic "range expansion" move that will strengthen the global competitiveness of Turkish products.

As one of Türkiye's most active institutions on the international stage, we amplify the voice of Türkiye's young business community worldwide and create global opportunities for our members. Through the trade delegations we organize both domestically and internationally, we continue to support our members and businesspeople in expanding their international reach and increasing their exports.

Our China and US branches, established in line with our Ministry's strategy, aim to serve as permanent bridges for Turkish entrepreneurs in these vast markets. The trade delegations we organize through these branches not only facilitate product sales but also pave the way for technology transfer and direct investment.

We are cementing our identity as exporters through institutional partnerships, playing an active role in international umbrella organizations such as the Global Alliance of Young Entrepreneurs (G20 YEA), the European Confederation of Young Entrepreneurs (YES for Europe), and the European Union Young Entrepreneurs Organization (JEUNE). This strong network, established with our local partners in the targeted 60 countries, will provide our members with a unique advantage in overcoming market entry barriers.

The synergy created by our Ministry's new market-oriented incentives and TÜGİAD's global network will make our foreign trade more resilient. With our representatives around the world, we will continue to work with all our strength to make 2026 the golden year of Turkish exports.



GÜRKAN YILDIRIM
CHAIRPERSON OF THE
BOARD OF DIRECTORS
OF TÜGİAD
TÜGİAD
YÖNETİM KURULU BAŞKANI



Hedef ülke sayısının 60'a çıkarıldığı yeni ihracat vizyonunda TÜGİAD, küresel ağları ve ticaret heyetleriyle Türk genç iş dünyasını dünyaya taşıyor.

Türkiye ekonomisinin sürdürülebilir büyüme yolculuğunda en güçlü kaldıracımız şüphesiz ihracattır. Ticaret Bakanlığımızın hedef ülke sayısını 60'a yükseltmesi, yalnızca bir pazar çeşitlendirmesi değil; Türk ürünlerinin küresel rekabetçiliğini pekiştirecek stratejik bir "menzil genişletme" hamlesidir.

Türkiye'nin uluslararası platformlarda en aktif kurumlarından biri olarak, Türk genç iş dünyasının sesini dünyaya duyuruyor, üyelerimiz için küresel fırsatlar yaratıyoruz. Yurt içinde ve yurt dışında düzenlediğimiz ticaret heyetleriyle, üyelerimizin ve iş insanlarımızın dışa açılmalarını ve ihracatlarını artırmayı sürdürüyoruz.

Bakanlığımızın stratejisiyle paralel şekilde hayata geçirdiğimiz Çin ve ABD şubelerimiz, bu dev pazarlarda Türk girişimcisi için kalıcı birer köprü olmayı amaçlıyor. Bu şubelerimiz aracılığıyla düzenlediğimiz ticaret heyetleri, yalnızca ürün satışını değil; teknoloji transferi ve doğrudan yatırımın da önünü açıyor.

Dünya Genç Girişimciler İttifakı (G20 YEA), Avrupa Genç Girişimciler Konfederasyonu (YES for Europe) ve Avrupa Birliği Genç Girişimciler Organizasyonu (JEUNE) gibi uluslararası çatı kuruluşlardaki etkin rolümüzle, ihracatçı kimliğimizi kurumsal iş birlikleriyle perçinliyoruz. Hedeflenen 60 ülkede yerel paydaşlarımızla kurduğumuz bu güçlü ağ, üyelerimize pazar giriş bariyerlerini aşmada eşsiz bir avantaj sağlayacaktır.

Bakanlığımızın pazar odaklı yeni teşvikleri ile TÜGİAD'ın küresel ağının yarattığı sinerji, dış ticaretimizi daha dirençli hale getirecektir. Dünyanın dört bir yanındaki temsilciliklerimizle, 2026 yılını Türk ihracatının altın yılı yapmak için tüm gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz.

THE INSURANCE SECTOR AS A KEY COMPONENT OF ECONOMIC STABILITY

SİGORTA SEKTÖRÜ EKONOMİK İSTİKRARIN TEMEL BİLEŞENİ

In this new era of deepening global risks, the insurance sector is positioned as one of the key elements of stability and long-term resilience in the Turkish economy.

Küresel risklerin derinleştiği yeni dönemde sigorta sektörü, Türkiye ekonomisinde istikrarın ve uzun vadeli dayanıklılığın temel unsurlarından biri olarak konumlanıyor.



UĞUR GÜLEN
PRESIDENT OF THE INSURANCE
ASSOCIATION OF TÜRKİYE
TÜRKİYE SİGORTA BİRLİĞİ BAŞKANI



As the global economy reshapes itself amid geopolitical tensions, the climate crisis, digital transformation, and increasing uncertainty, the concept of risk is also taking on a much more systemic nature. In this new order, the insurance sector is not merely an area that compensates for damages; it is emerging as a fundamental infrastructure that strengthens economic and social resilience. I see insurance as one of the invisible but most critical components of economic stability. Without a robust insurance system, sustainable investment, production, and long-term savings are not possible.

The 2025 performance clearly demonstrated the sector's capacity to manage this transformation. Premium production exceeded 1.2 trillion TL, while total assets reached \$ 82 billion. The number of participants, approaching 18 million including BES and OKS, and the fund size exceeding 2.2 trillion TL further strengthened the position of the insurance and pension system in the financial architecture. Growth approaching approximately 50% created a solid springboard for 2026.

I view 2026 not only as a year of growth, but as a multi-dimensional transformation process. Increased risk awareness, business scaling, digitalization, and new regulations in the healthcare sector will both expand the volume of the in-

Küresel ekonomi jeopolitik gerilimler, iklim krizi, dijital dönüşüm ve artan belirsizliklerle yeniden şekillenirken, risk kavramı da çok daha sistematik bir nitelik kazanıyor. Bu yeni düzende sigorta sektörü yalnızca hasarları telafi eden bir alan değil; ekonomik ve toplumsal dayanıklılığı güçlendiren temel bir altyapı olarak öne çıkıyor. Ben sigortacılığı, ekonomik istikrarın görünmeyen ama en kritik bileşenlerinden biri olarak görüyorum. Çünkü güçlü bir sigorta sistemi olmadan sürdürülebilir yatırım, üretim ve uzun vadeli tasarruf mümkün değil.

2025 yılı performansı, sektörün bu dönüşümü yönetme kapasitesini net biçimde ortaya koydu. Prim üretimi 1,2 trilyon TL'yi aşarken toplam aktif büyüklük 82 milyar dolara ulaştı. BES ve OKS dahil 18 milyona yaklaşan katılımcı sayısı ve 2,2 trilyon TL'yi aşan fon büyüklüğü, sigorta ve emeklilik sisteminin finansal mimarideki yerini daha da güçlendirdi. Yaklaşık yüzde 50'ye yaklaşan büyüme, 2026 için sağlam bir sıçrama zemini oluşturdu.

2026'yı yalnızca bir büyüme yılı değil, çok boyutlu bir dönüşüm süreci olarak değerlendiriyorum. Artan risk bilinci, işletmelerin ölçek büyütmesi, dijitalleşme ve sağlık alanındaki yeni düzenlemeler; sektörün hem hacmini genişletecek hem de kapsama alanını derinleştirecek. Yangın, deprem, sağlık ve iş sürekliliği teminatlarına talep artarken; tarım, mühendislik ve nakliyat branşlarında toparlanma hızlana-



We anticipate that premium production, which exceeded 1.2 trillion TL by the end of 2025, will reach 2 trillion TL in 2026.



2025 yılı sonunda 1.2 trilyon TL'yi aşan prim üretiminin, 2026 yılında 2 trilyon TL'ye ulaşmasını öngörüyoruz.

dustry and deepen its coverage. Demand for fire, earthquake, health, and business continuity insurance will increase, while recovery will accelerate in the agriculture, engineering, and transportation sectors. Increased capacity in the reinsurance markets will make pricing more predictable.

During this period, healthcare inflation, medical technology costs, climate-related risks, undervaluation, and low insurance coverage rates are among the issues that require careful management. Increased collection risks for commercial receivables are also on the industry agenda. However, the healthier functioning of global reinsurance markets creates a positive environment for risk management.

We anticipate that premium production, which exceeded 1.2 trillion TL by the end of 2025, will reach 2 trillion TL in 2026. This growth will be supported by the expansion of access in the individual segment, new products for electric and autonomous vehicles, regulations in the traffic branch, and

cak. Reasürans piyasalarında artan kapasite, fiyatlamaları daha öngörülebilir hale getiriyor.

Bu dönemde sağlık enflasyonu, tıbbi teknoloji maliyetleri, iklim kaynaklı riskler, eksik değerlendirme ve düşük sigortalılık oranı dikkatle yönetilmesi gereken başlıklar arasında yer alıyor. Ticari alacaklarda tahsilat risklerinin artması da sektör gündeminde. Buna karşın küresel reasürans piyasalarının daha sağlıklı işlemesi, risk yönetimi açısından olumlu bir zemin oluşturuyor.

2025 yılı sonunda 1.2 trilyon TL'yi aşan prim üretiminin, 2026 yılında 2 trilyon TL'ye ulaşmasını öngörüyoruz. Bireysel segmentte erişimin genişletilmesi, elektrikli ve otonom araçlara yönelik yeni ürünler, trafik branşındaki düzenlemeler ve katılım sigortacılığındaki ivme bu büyümeyi destekleyecek. Hayat sigortalarında ise yatırım fonlu ürünlerin ön plana çıktığını görüyoruz. Bu ürünler, tasarruf disiplini güçlendirirken sigortayı daha geniş bir kitleyle buluşturuyor.

momentum in participation insurance. In life insurance, we see investment fund products coming to the fore. These products strengthen savings discipline while bringing insurance to a wider audience.

The level achieved by the Private Pension System (BES) in terms of savings is extremely valuable. With 10 million voluntary BES participants and a total of 18 million people covered by the system, it clearly demonstrates Türkiye's long-term financing potential. With the introduction of the Supplementary Pension System in 2026, we expect over 20 million people to join the system and the fund size to reach 10% of GDP. The Supplementary Pension System will be one of the strongest levers for long-term savings.

Private health insurance has also passed an important milestone. The New Health Insurance Regulation, which came into force on January 1, 2026, strengthened the environment of trust, which is the sector's most fundamental need. This customer-focused framework offers a structure that strengthens lifetime renewal guarantees, standardizes company transitions, and reduces uncertainties. Today, private health insurance is becoming not just a financing tool, but a quality standard that generates social benefits.

Our goal for the coming period is to increase Türkiye's insurance penetration rate from 2.8% to 5% by 2030. We are focusing on raising risk awareness, developing more inclusive products, and programs targeting young people and SMEs. Microinsurance, parametric products, and green insurance models will be important tools in this transformation.

Our 2030 vision anticipates premium production reaching \$50 billion, the BES fund size increasing to 5 trillion TL, and the insurance penetration rate rising to 5%. This vision aims not only to grow the sector but also to strengthen Türkiye's economic and social resilience.



Tasarruf tarafında BES'in ulaştığı seviye son derece kıymetli. 10 milyon gönüllü BES katılımcısı ve toplamda 18 milyon kişiye ulaşan sistem, Türkiye'nin uzun vadeli finansman potansiyelini açık biçimde ortaya koyuyor. 2026'da Tamamlayıcı Emeklilik Sistemi'nin devreye girmesiyle 20 milyonun üzerinde kişinin sisteme dahil olmasını ve fon büyüklüğünün GSYH'nin yüzde 10'una ulaşmasını bekliyoruz. TES, uzun vadeli tasarrufların en güçlü kaldıraçlarından biri olacak.

Özel sağlık sigortacılığı da önemli bir eşikten geçti. 1 Ocak 2026'da yürürlüğe giren Yeni Sağlık Sigortası Yönetmeliği, sektörün en temel ihtiyacı olan güven ortamını güçlendirdi. Müşteri odaklı bu çerçeve; ömür boyu yenileme güvencesini güçlendiren, şirket geçişlerinde standartlaşmayı sağlayan ve belirsizlikleri azaltan bir yapı sundu. Bugün özel sağlık sigortaları, yalnızca bir finansman aracı değil, toplumsal fayda üreten bir kalite standardı haline geliyor.

Önümüzdeki dönemde hedefimiz, Türkiye'nin yüzde 2,8 seviyesindeki sigorta penetrasyon oranını 2030 yılında yüzde 5'e çıkarmak. Risk farkındalığını artırmaya, daha kapsayıcı ürünler geliştirmeye ve gençler ile KOBİ'lere yönelik programlara odaklanıyoruz. Mikro sigortacılık, parametrik ürünler ve yeşil sigorta modelleri bu dönüşümün önemli araçları olacak.

2030 vizyonumuz; prim üretiminin 50 milyar dolara ulaşmasını, BES fon büyüklüğünün 5 trilyon TL seviyesine çıkmasını ve sigortalılık oranının yüzde 5'e yükselmesini öngörüyor. Bu vizyon, yalnızca sektörün büyümesini değil, Türkiye'nin ekonomik ve toplumsal dayanıklılığını güçlendirmeyi hedefliyor.



Paraf Premium'la hayat size özel

Ayda
36.000
TL'ye varan
kazanç fırsatı



Yurt içi ve
yurt dışı
restoranlarda
%20'ye
varan indirim,
otellerde
%5 indirim

Yurt dışı
çıkış harcı
hediye

Dünya çapında
1.500'den
fazla
lounge
ücretsiz

Her
harcamanıza
%1
ParafPara

ParafParalar
3 kat
daha değerli

Benzersiz ve kendinizi özel hissettiren
ayrıcılıkların metal kart şıklığıyla tamamlandığı
Paraf Premium, her yerde sizinle.

Kart ücreti ilk harcamadan bir yıl sonra alınmaktadır.

NEW GENERATION EXPORT GUIDE IN 6 POINTS

6 MADDEDE YENİ NESİL İHRACAT REHBERİ

As global trade reshapes itself around speed, flexibility, and sustainability, the meaning of export is also changing fundamentally. The new generation export approach requires companies not only to enter the market, but also to build a competitive, sustainable, and lasting global presence within the changing global balance.

Küresel ticaret, hız, esneklik ve sürdürülebilirlik ekseninde yeniden şekillenirken, ihracatın anlamı da köklü biçimde değişiyor. Yeni nesil ihracat yaklaşımı, firmaların yalnızca pazara girişini değil; değişen küresel dengeler içinde rekabetçi, sürdürülebilir ve kalıcı bir küresel varlık inşa etmesini gerekli kılıyor.

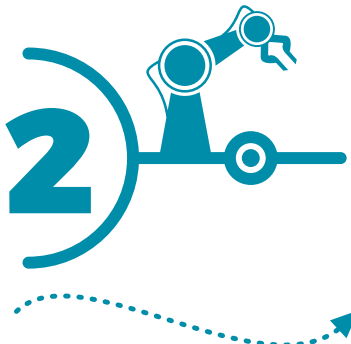


MARKET DIVERSIFICATION

The fundamental goal in new-generation exports is to establish a balanced export structure without remaining dependent on a single market or limited geographical areas. Gaining depth in existing markets while opening up to new and emerging markets offers a more resilient trade model against global fluctuations. This approach positions exports on the axis of long-term growth and risk management rather than short-term opportunities.

PAZAR ÇEŞİTLENDİRMESİ

Yeni nesil ihracatta temel hedef, tek bir pazara veya sınırlı coğrafyalara bağımlı kalmadan dengeli bir ihracat yapısı oluşturmak. Mevcut pazarlarda derinlik kazanırken yeni ve yükselen pazarlara açılmak, küresel dalgalanmalara karşı daha dayanıklı bir ticaret modeli sunuyor. Bu yaklaşım, ihracatı kısa vadeli fırsatlardan ziyade uzun vadeli büyüme ve risk yönetimi ekseninde konumlandırıyor.



DIGITALIZATION AND E-EXPORT

Digital channels have become one of the fastest-growing and most accessible areas of export. E-export enables companies to transcend geographical boundaries, reach different markets at lower costs, and establish direct contact with consumers. Digital infrastructure, data utilization, and online sales channels form the cornerstones of next-generation export.

DİJİTALLEŞME VE E-İHRACAT

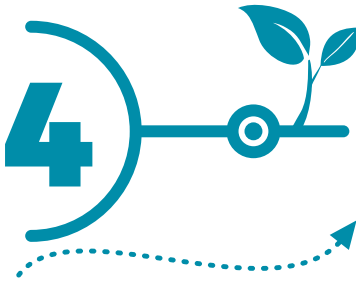
Dijital kanallar, ihracatın en hızlı büyüyen ve en erişilebilir alanlarından biri haline geldi. E-ihracat; firmalara coğrafi sınırları aşma, farklı pazarlara daha düşük maliyetlerle ulaşma ve tüketiciyle doğrudan temas kurma imkanı sunuyor. Dijital altyapı, veri kullanımı ve çevrimiçi satış kanalları, yeni nesil ihracatın temel yapı taşlarını oluşturuyor.

LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Competitive strength in global trade is directly related to how quickly and predictably a product reaches its target market. Flexible supply chains, integrated logistics solutions, and overseas distribution networks provide both cost advantages and operational reliability in export processes. The new generation of export thinking treats logistics not as an operational process but as a strategic value area that creates competitive advantage.

LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Küresel ticarete rekabet gücü, ürünün hedef pazara ne kadar hızlı ve öngörülebilir şekilde ulaştığıyla doğrudan ilişkili. Esnek tedarik zincirleri, entegre lojistik çözümleri ve yurt dışı dağıtım ağları, ihracat süreçlerinde hem maliyet avantajı hem de operasyonel güven sağlıyor. Yeni nesil ihracat anlayışı, lojistiği operasyonel bir süreçten çok rekabet avantajı yaratan stratejik bir değer alanı olarak ele alıyor.



SUSTAINABILITY AND GREEN COMPLIANCE

Sustainability is becoming an increasingly decisive factor in exports. Production models that reduce environmental impact, energy efficiency, and sustainable supply chain practices strengthen companies' position in international markets. The new generation of export thinking positions sustainability not as a temporary agenda item, but as a permanent competitive factor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE YEŞİL UYUM

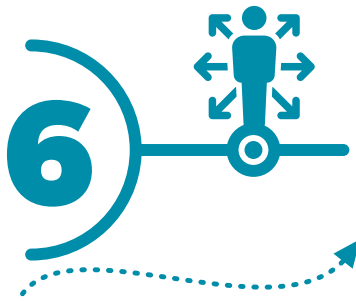
Sürdürülebilirlik, ihracatta giderek daha belirleyici bir unsur haline geliyor. Çevresel etkiyi azaltan üretim modelleri, enerji verimliliği ve sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları, firmaların uluslararası pazarlardaki konumunu güçlendiriyor. Yeni nesil ihracat anlayışı, sürdürülebilirliği geçici bir gündem maddesi değil, kalıcı bir rekabet unsuru olarak konumlandırıyor.

FINANCING AND RISK MANAGEMENT

The increasing uncertainty in global trade makes financing and risk management in exports even more critical. Currency fluctuations, collection processes, and market-specific risks require exporters to act in a more planned and multidimensional manner. The new generation export approach considers financing not only as an operational necessity but also as an area of strategic planning.

FİNANSMAN VE RİSK YÖNETİMİ

Küresel ticarete artan belirsizlik ortamı, ihracatta finansman ve risk yönetimini daha kritik hale getiriyor. Kur dalgalanmaları, tahsilat süreçleri ve pazara özgü riskler, ihracatçıların daha planlı ve çok boyutlu hareket etmesini zorunlu kılıyor. Yeni nesil ihracat yaklaşımı, finansmanı yalnızca operasyonel bir ihtiyaç değil, stratejik bir planlama alanı olarak değerlendiriyor.



HUMAN RESOURCES AND CORPORATE COMPETENCE

New generation exports require a strong organizational structure and qualified human resources. Teams with digital competencies, capable of understanding trade cultures in different markets and mastering global business practices, enable sustainable success in exports. Companies that develop their corporate structures in this direction not only survive in global competition; they advance to a game-changing position.

İNSAN KAYNAĞI VE KURUMSAL YETKİNLİK

Yeni nesil ihracat, güçlü bir organizasyon yapısı ve nitelikli insan kaynağı gerektiriyor. Dijital yetkinliklere sahip, farklı pazarlardaki ticaret kültürlerini okuyabilen ve küresel iş yapma biçimlerine hakim ekipler, ihracatta sürdürülebilir başarıyı mümkün kılıyor. Kurumsal yapılarını bu doğrultuda geliştiren firmalar, küresel rekabette yalnızca ayakta kalmakla kalmıyor; oyun kurucu bir konuma ilerliyor.

This study was prepared based on the current assessments of the World Trade Organization (WTO) and the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) regarding global trade, digitalization, and sustainable exports.

Bu çalışma, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) küresel ticaret, dijitalleşme ve sürdürülebilir ihracata ilişkin güncel değerlendirmeleri esas alınarak hazırlanmıştır.



A NEW ERA OF BUSINESS DIPLOMACY BEGINS AT DEİK

DEİK'TE TİCARİ DİPLOMASİNİN YENİ DÖNEMİ BAŞLADI

DEİK Business Councils held their 2025 Elective Ordinary General Assembly and 7th Business Diplomacy Awards Ceremony in Istanbul; new term chairs were appointed, and successful business councils were awarded.

DEİK İş Konseyleri 2025 Seçimli Olağan Genel Kurulları ile 7. Ticari Diplomasi Ödülleri Töreni İstanbul'da gerçekleştirildi; yeni dönem başkanları belirlendi, başarılı iş konseyleri ödüllendirildi.





The Foreign Economic Relations Board (DEİK) held the 2025 Elected Ordinary General Assemblies of the Business Councils and the 7th Business Diplomacy Awards Ceremony in Istanbul. A total of 151 Country-Based, Sectoral, and Special Purpose Business Councils operating under DEİK elected their Chairs and Executive Board members for the 2025-2027 term during simultaneous general assemblies held on the same day.

Following the general assemblies, the DEİK 7th Business Diplomacy Awards Ceremony was held with the participation of Turkish Minister of Trade Prof. Dr. Ömer Bolat, DEİK President Nail Olpak, DEİK Board of Directors members, Business Council Chairs, and diplomatic mission representatives. At the ceremony, a total of 14 awards were presented in seven categories: "Resource Development," "Member Relations," "Media Visibility," "Networking," "Women's Vision," "Diaspora," and "Outstanding Performance," as part of the DEİK Business Councils' activities for 2025.



Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), İş Konseyleri 2025 Yılı Seçimli Olağan Genel Kurulları ile 7. Ticari Diplomasi Ödül Töreni'ni İstanbul'da gerçekleştirdi. DEİK çatısı altında faaliyet gösteren Ülke Bazlı, Sektörel ve Özel Amaçlı toplam 151 İş Konseyi, aynı gün eş zamanlı yapılan genel kurullarla 2025-2027 döneminde görev yapacak Başkan ve Yürütme Kurulu üyelerini seçti.

Genel kurulların ardından, T.C. Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat, DEİK Başkanı Nail Olpak, DEİK Yönetim Kurulu üyeleri, İş Konseyi Başkanları ve diplomatik misyon temsilcilerinin katılımıyla DEİK 7. Ticari Diplomasi Ödülleri Töreni düzenlendi. Törende, DEİK İş Konseylerinin 2025 yılı faaliyetleri kapsamında "Kaynak Geliştirme", "Üye İlişkileri", "Medya Görünürlüğü", "Networking", "Kadın Vizyonu", "Diaspora" ve "Üstün Performans" olmak üzere 7 kategoride toplam 14 ödül sahiplerini buldu.

MINISTER BOLAT: “WE ARE WORKING WITH DEİK’S 153 BUSINESS COUNCILS TO MAKE TÜRKİYE A GLOBAL BRAND”

Recalling that DEİK has entered its 41st year, Minister of Trade Prof. Dr. Ömer Bolat emphasized that DEİK brings together the umbrella organizations of the Turkish business world and is the outward-facing face of the private sector. Congratulating the newly elected Business Council Chairs and their administrations, Bolat said:

“We carry out our trade diplomacy activities in the field of foreign trade together with DEİK. As the Ministry of Trade, we have 235 Trade Advisors and Attaches working in 170 centers in 115 countries, serving our business world 24/7. With this extensive diplomatic network and DEİK’s 153 Business Councils, we are working tirelessly to make Türkiye a global brand.”

Bolat noted that the business forums and roundtable meetings organized with DEİK are important supporters of trade diplomacy, adding that in 2025, the 17th Türkiye Investment Conference and the 5th Türkiye-Africa Business and Economic Forum (TABEF) were successfully held in 2025, and that strong global ties with the diaspora were established through the World Turkish Business Council (DTİK).

BAKAN BOLAT: “DEİK’İN 153 İŞ KONSEYİ İLE TÜRKİYE’Yİ DÜNYA MARKASI YAPMAK İÇİN ÇALIŞIYORUZ”

DEİK’in 41. yılına girdiğini hatırlatan Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat, DEİK’in Türk iş dünyasının çatı kuruluşlarını bir araya getiren ve özel sektörün dışa dönük yüzü olduğunu vurguladı. Yeni seçilen İş Konseyi Başkanları ve yönetimlerini tebrik eden Bolat, şunları söyledi:

“Dış ticaret alanındaki ticaret diplomasisi faaliyetlerimizi DEİK ile birlikte yürütüyoruz. Ticaret Bakanlığı olarak 115 ülkede, 170 merkezde görev yapan 235 Ticaret Müşaviri ve Ataşemiz 7/24 iş dünyamızın hizmetinde. Bu yaygın diplomasi ağıımız ve DEİK’in 153 İş Konseyi ile Türkiye’yi bir dünya markası yapmak için canla başla çalışıyoruz.”

DEİK ile düzenlenen iş forumları ve yuvarlak masa toplantılarının ticaret diplomasisinin önemli destekleyicileri olduğunu belirten Bolat, 2025 yılında ABD’de 17. Türkiye Yatırım Konferansı’nın ve 5. Türkiye-Afrika İş ve Ekonomi Forumu’nun (TABEF) başarıyla gerçekleştirildiğini, Dünya Türk İş Konseyi (DTİK) aracılığıyla da diaspora ile küresel ölçekte güçlü bağlar kurulduğunu ifade etti.





OLPAK: “DEMAND FOR DEİK IS INCREASING; THIS FAMILY IS GROWING BY DOING THE RIGHT THINGS.”

DEİK President Nail Olpak stated that the Business Councils operate on a voluntary basis and that the number of members increases every term. Olpak stated that the 2025 election process was completed competitively and courteously, sharing the following information:

“When we compare the last three election periods, the number of Business Councils participating in the election rose from 134 to 151, candidate applications from 156 to 204, and membership from 3,234 to 6,062. This picture clearly shows the interest in DEİK and that the work being done is paying off.”

Olpak noted that as a result of the elections, 78 Business Council Chairs changed, 48 members were elected to the presidency for the first time, and 15 female Business Council Chairs strengthened business diplomacy. He also wished success to the 73 chairs who continued in their positions.

OLPAK: “WE HAVE IDENTIFIED 33 COUNTRIES AS PRIORITY FOCUS AREAS”

Stating that DEİK has set its medium and long-term foreign economic goals in line with global transformations and Türkiye’s strategic vision, Olpak said:

“We have identified the 33 countries with the highest level of commercial and economic integration with Türkiye as priority focus areas. The Business Council Chairs and Executive Boards operating in these countries will take on a stronger responsibility for strategy development, project development, and concrete results beyond representation.”

Emphasizing that the work carried out in this context will be closely monitored by the DEİK Board of Directors in terms of the targets set and the outputs achieved, Olpak congratulated the Business Councils that won the Business Diplomacy Awards.

OLPAK: “DEİK’E TALEP ARTIYOR, BU AİLE DOĞRU İŞLER YAPARAK BÜYÜYOR”

DEİK Başkanı Nail Olpak, İş Konseylerinin gönüllülük esasıyla çalıştığını ve üye sayısının her dönem arttığını belirtti. 2025 yılı seçim sürecinin rekabet içinde ve nezaketle tamamlandığını ifade eden Olpak, şu bilgileri paylaştı:

“Son üç seçim dönemini karşılaştırdığımızda, seçime giren İş Konseyi sayısı 134’ten 151’e, aday başvuruları 156’dan 204’e, üye sayısı ise 3.234’ten 6.062’ye yükseldi. Bu tablo, DEİK’e olan ilginin ve yapılan işlerin karşılık bulduğunu açıkça gösteriyor.”

Seçimler sonucunda 78 İş Konseyi Başkanının değiştiğini, 48 üyenin ilk kez başkanlık görevine seçildiğini ve 15 kadın İş Konseyi Başkanının ticari diplomasiye güç kattığını belirten Olpak, görevine devam eden 73 başkana da başarılar diledi.

OLPAK: “33 ÜLKEYİ ÖNCELİKLİ ODAK ALANI OLARAK BELİRLEDİK”

DEİK’in orta ve uzun vadeli dış ekonomik hedeflerini küresel dönüşümler ve Türkiye’nin stratejik vizyonu doğrultusunda belirlediklerini ifade eden Olpak, şunları söyledi:

“Türkiye ile ticari ve ekonomik entegrasyonu en yüksek 33 ülkeyi öncelikli odak alanı olarak tanımladık. Bu ülkelerde görev yapan İş Konseyi Başkanları ve Yürütme Kurulları, temsilin ötesinde strateji üretme, proje geliştirme ve somut sonuç oluşturma sorumluluğunu daha güçlü şekilde üstlenecek.”

Bu kapsamda yürütülen çalışmaların, belirlenen hedefler ve sağlanan çıktılar üzerinden DEİK Yönetim Kurulu tarafından yakından takip edileceğini vurgulayan Olpak, Ticari Diplomasi Ödülleri’ni kazanan İş Konseylerini tebrik etti.



THE BEST IN BUSINESS DIPLOMACY RECEIVES AWARDS

The 7th DEİK Business Diplomacy Awards Ceremony, held on January 17, 2026, crowned the performance of the Business Councils in 2025. A total of 14 awards in 7 categories were presented by Minister of Trade Prof. Dr. Ömer Bolat and DEİK President Nail Olpak.

■ In the Resource Development category, the DEİK/Türkiye-Germany Business Council and the DEİK/Türkiye-Canada Business Council were deemed worthy of the award.

■ In the Member Relations category, the DEİK/Türkiye-United Arab Emirates Business Council and the DEİK/Türkiye-Mali Business Council were deemed worthy of the award.

■ In the Media Visibility category, DEİK/Türkiye-Iraq Business Council and DEİK/Türkiye-Mongolia Business Council were deemed worthy of the award.

■ In the Networking category, DEİK/Türkiye-Japan Business Council and DEİK/Türkiye-Central America and Caribbean Business Council were deemed worthy of the award.

■ In the Women's Vision category, DEİK/Türkiye-Africa Business Councils and DEİK/Türkiye-Bahrain Business Council were deemed worthy of the award.

■ In the Diaspora category, DEİK/Türkiye-Uzbekistan Business Council and DEİK/Türkiye-Malaysia Business Council were deemed worthy of the award.

■ In the Outstanding Performance category, DEİK/Türkiye-US Business Council (TAİK) and DEİK/Türkiye-Bulgaria Business Council were deemed worthy of the award.



TİCARİ DİPLOMASİNİN EN'LERİ ÖDÜLLENDİRİLDİ

17 Ocak 2026 tarihinde düzenlenen DEİK 7. Ticari Diplomasi Ödülleri Töreni, İş Konseyleri'nin 2025 yılı performanslarını taçlandırdı. Toplam 7 kategoride 14 ödül, Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat ve DEİK Başkanı Nail Olpak tarafından takdim edildi.

■ Kaynak Geliştirme kategorisinde; DEİK/Türkiye-Almanya İş Konseyi ve DEİK/Türkiye-Kanada İş Konseyi ödüle layık görüldü.

■ Üye İlişkileri kategorisinde; DEİK/Türkiye-Birleşik Arap Emirlikleri İş Konseyi ve DEİK/Türkiye-Mali İş Konseyi ödüle layık görüldü.

■ Medya Görünürlüğü kategorisinde; DEİK/Türkiye-Irak İş Konseyi ve DEİK/Türkiye-Moğolistan İş Konseyi ödüle layık görüldü.

■ Networking kategorisinde; DEİK/Türkiye-Japonya İş Konseyi ve DEİK/Türkiye-Orta Amerika ve Karayipler İş Konseyi ödüle layık görüldü.

■ Kadın Vizyonu kategorisinde; DEİK/Türkiye-Afrika İş Konseyleri ve DEİK/Türkiye-Bahreyn İş Konseyi ödüle layık görüldü.

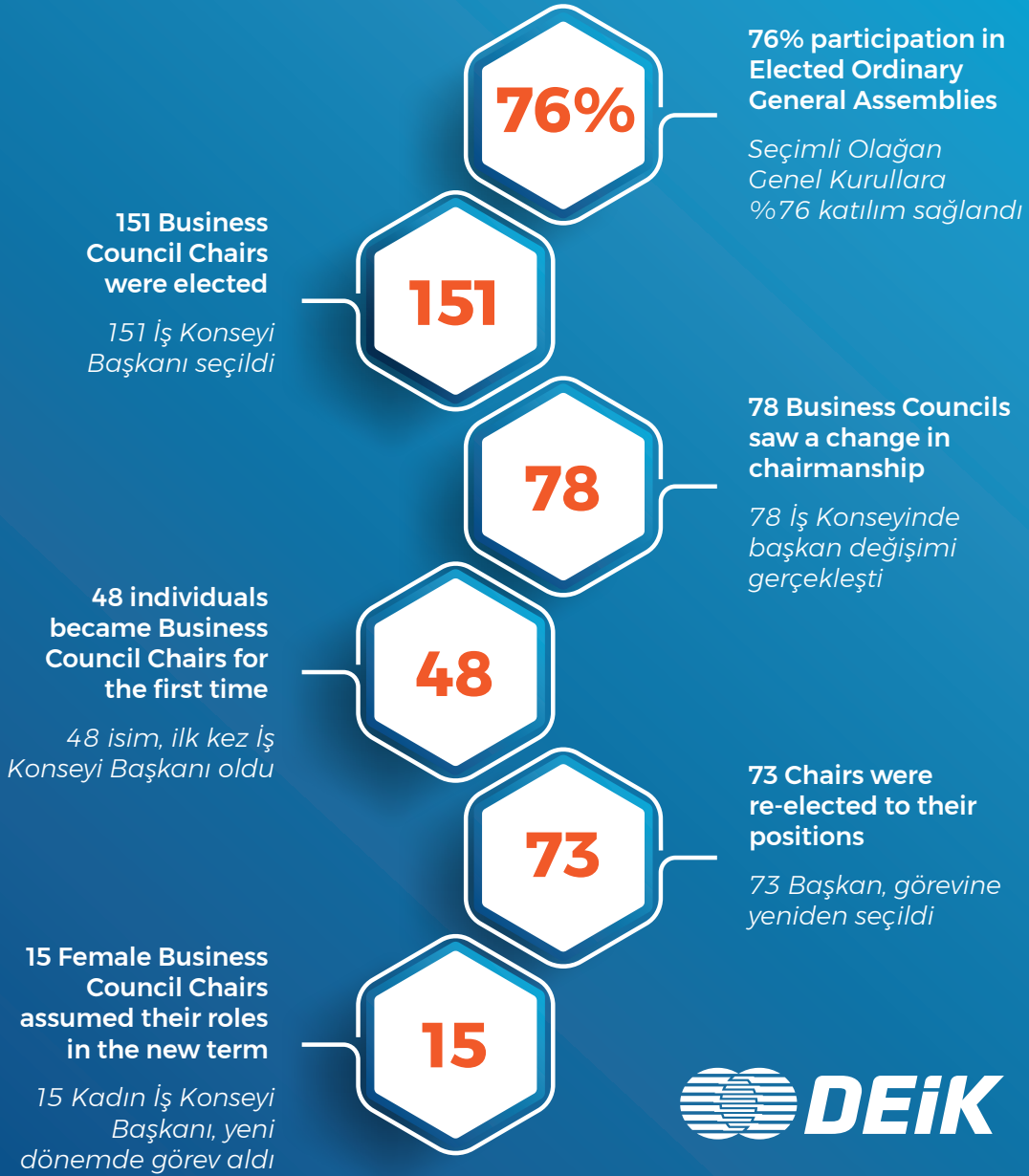
■ Diaspora kategorisinde; DEİK/Türkiye-Özbekistan İş Konseyi ve DEİK/Türkiye-Malezya İş Konseyi ödüle layık görüldü.

■ Üstün Performans kategorisinde; DEİK/Türkiye-ABD İş Konseyi (TAİK) ve DEİK/Türkiye-Bulgaristan İş Konseyi ödüle layık görüldü.



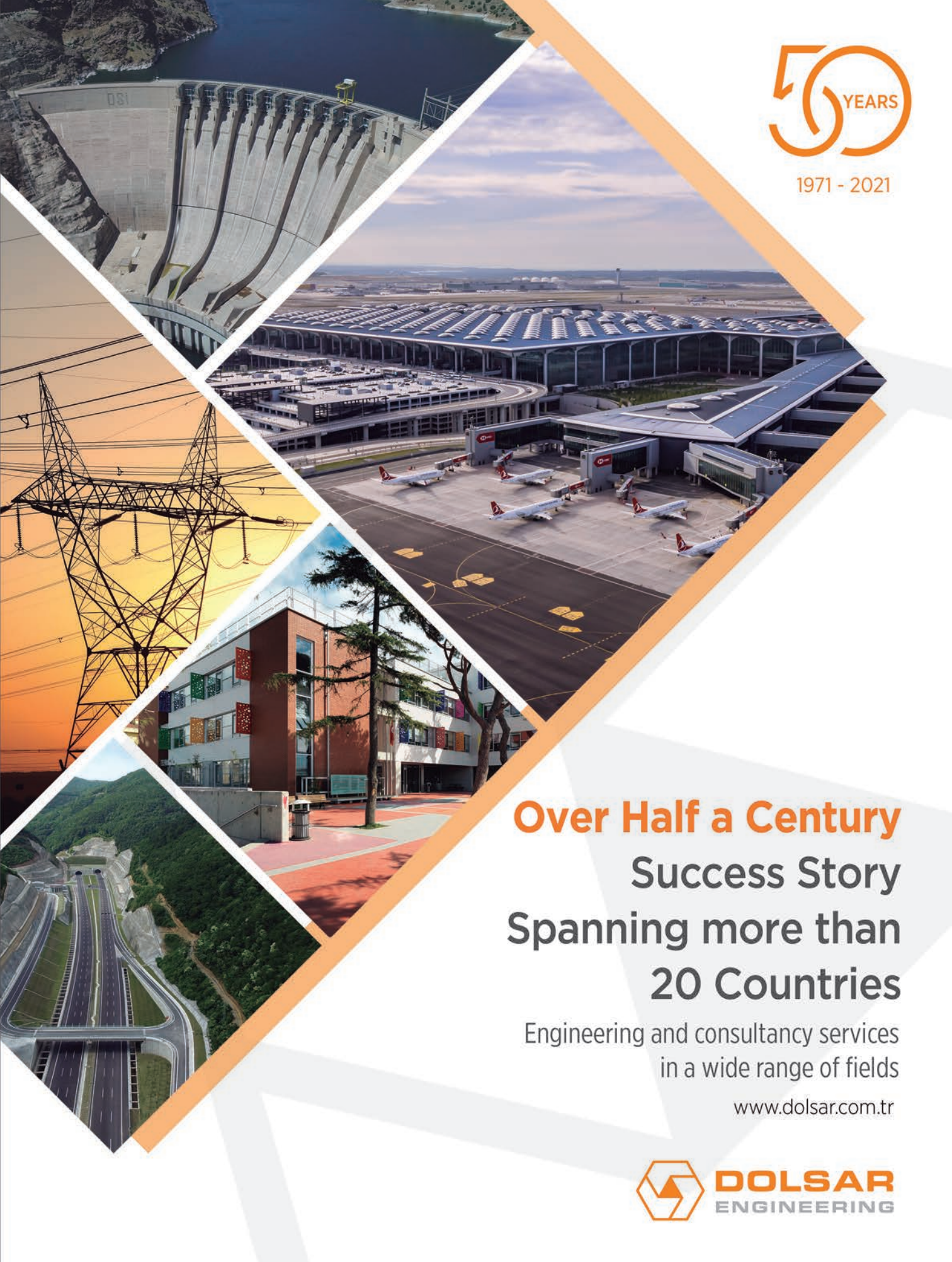
DEİK BUSINESS COUNCILS 2025 ELECTIONS IN NUMBERS

Rakamlarla DEİK İş Konseyleri 2025 Seçimleri





1971 - 2021

A collage of five images showing various infrastructure projects: a large dam, an airport terminal, a high-voltage power line tower, a modern school building, and a highway interchange.

Over Half a Century Success Story Spanning more than 20 Countries

Engineering and consultancy services
in a wide range of fields

www.dolsar.com.tr



DOLSAR
ENGINEERING

REAL ESTATE SALES BROKE A RECORD IN 2025, EXCEEDING 3.3 MILLION

GAYRİMENKUL SATIŞLARI 2025'TE
3,3 MİLYONU AŞARAK REKOR KIRDI

NUMBER OF REAL ESTATE PROPERTIES SOLD BY YEAR (IN MILLIONS)

YILLARA GÖRE SATILAN GAYRİMENKUL SAYILARI (MİLYON ADET)

2020	2.8
2021	3
2022	3.2
2023	2.9
2024	3.1
2025	3.3

NUMBER OF REAL ESTATE PROPERTIES SOLD BY MONTH IN 2025

2025 YILI AYLARA GÖRE SATILAN GAYRİMENKUL SAYISI

January	239,938	Ocak
February	232,756	Şubat
March	222,934	Mart
April	237,829	Nisan
May	263,643	Mayıs
June	218,282	Haziran
July	284,852	Temmuz
August	290,564	Ağustos
September	300,687	Eylül
October	310,457	Ekim
November	273,295	Kasım
December	458,757	Aralık



Reference: General Directorate of Land Registry and Cadastre (TKGM)
Kaynak: Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM)



aselsan

www.aselsan.com



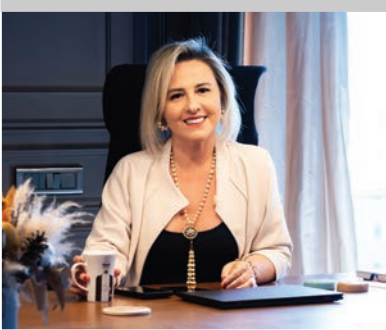
aselsan

VALUE-BASED INVESTMENT PERIOD IN THE TURKISH REAL ESTATE MARKET

TÜRKİYE GAYRİMENKUL PİYASASINDA DEĞER TEMELLİ YATIRIM DÖNEMİ

The increasing sales volume in 2025 demonstrates that real estate continues to serve as a value preservation tool for both domestic and international investors in Türkiye; architectural quality, living experience, and long-term value creation are becoming decisive factors in investment decisions.

2025 yılında artan satış hacmi, gayrimenkulün Türkiye’de hem yerli hem uluslararası yatırımcı açısından değer koruma aracı olma niteliğini sürdürdüğünü ortaya koyarken; mimari kalite, yaşam deneyimi ve uzun vadeli değer üretimi yatırım kararlarında belirleyici hale geliyor.



BANU ALTAY
ARCHITECT/FOUNDER OF SIAMOORE
MİMAR/SIAMOORE-KURUCU



The year 2025 was a particularly eventful one for the Turkish real estate market. The 8.7% increase in sales, exceeding 3.3 million, is the clearest indicator of this. Frankly, this picture shows that real estate is still seen as a strong “value preservation tool” for both individual and institutional investors in Türkiye.

As an architect, what I see most clearly in the field is this: Investors are now focusing more on architectural quality, living experience, and projects that will retain their value in the long term, rather than just location. While demand in major cities is becoming more selective, interest in new living spaces is increasing in developing regions. At the same time, renovation and urban transformation projects are adding significant dynamism to the market by making the existing building stock more contemporary and functional.

From the perspective of international investors, Türkiye continues to increase its appeal with its strategic location, strong tourism potential, and opportunities it offers in different segments. Of course, currency fluctuations and process management require attention, but with the right project selection and the right team, I believe that Türkiye will continue to be a promising and rising market for investment in the coming period.

2025 yılı Türkiye gayrimenkul piyasası açısından oldukça hareketli geçti. Satışların yüzde 8,7 artışla 3,3 milyon üzerine çıkması da bunun en net göstergesi. Açıkçası bu tablo, gayrimenkulün Türkiye’de hala hem bireysel hem kurumsal yatırımcı için güçlü bir “değer koruma aracı” olarak görüldüğünü gösteriyor.

Bir mimar olarak sahada en net gördüğüm şey şu: Yatırımcılar artık sadece lokasyona değil, mimari kaliteye, yaşam deneyimine ve uzun vadede değerini koruyacak projelere daha çok odaklanıyor. Büyükşehirlerde talep daha seçici hale gelirken, gelişen bölgelerde yeni yaşam alanlarına ilgi artıyor. Aynı zamanda renovasyon ve kentsel dönüşüm projeleri de mevcut yapı stokunu daha çağdaş ve işlevsel hale getirerek piyasaya ciddi bir dinamizm katıyor.

Uluslararası yatırımcılar açısından bakıldığında ise Türkiye; stratejik konumu, güçlü turizm potansiyeli ve farklı segmentlerde sunduğu fırsatlarla cazibesini artırmaya devam ediyor. Elbette kur dalgalanmaları ve süreç yönetimi dikkat gerektiriyor ancak doğru proje seçimi ve doğru ekip ile Türkiye’nin önümüzdeki dönemde de yatırım açısından umut veren ve yükselen bir pazar olacağına inanıyorum.

İşe hız, sürece kolaylık katan dijital teminat mektubu İş Bankası'nda.

İşinizin başından ayrılmadan, İşCep veya İnternet Şubesi'nden hem fiziki hem de elektronik teminat mektuplarınızı kolayca hazırlayın; **ticaretin hızını yakalayın.**

Dijital Teminat
Mektubu



Detaylı bilgi: **isbank.com.tr** ve **şubelerimiz**

Kredi talepleri için son karar İş Bankası tarafından verilecektir. İş Bankası, kredi talebini reddetme ya da gerekli gördüğü takdirde farklı şartlarda kredi tahsis etme ve teminat talep etme hakkına sahiptir.





A NEW BALANCE IN ENERGY: THE RISE OF RENEWABLE POWER

ENERJİDE YENİ DENCE: YENİLENEBİLİR GÜCÜN YÜKSELİŞİ

In this new era of energy transformation, renewable resources are no longer just an environmental goal for Türkiye; they are key to economic resilience and strategic competitive strength.

Enerji dönüşümünün yeni döneminde yenilenebilir kaynaklar, Türkiye için artık yalnızca çevresel bir hedef değil; ekonomik dayanıklılık ve stratejik rekabet gücünün anahtarı konumunda.



CEM AŞIK

CEO AT IC ENTERRA
IC ENTERRA CEO'SU



The climate crisis, rising energy demand, and geopolitical uncertainties are forcing global energy systems to undergo a fundamental transformation. Production models based on fossil fuels are creating an increasingly fragile structure for countries due to price fluctuations and external dependence. This scenario is accelerating the shift towards more predictable, domestic, and sustainable sources of energy in policies. Hydroelectric, solar, and wind energy are among the key components of this transformation.

Türkiye has achieved significant capacity growth in the renewable energy sector through investments and regulatory reforms over the past twenty years. The largely completed liberalization of the electricity market, a robust infrastructure spanning from production to transmission, and a regulatory framework that offers predictability to investors form the cornerstones of this transformation. Despite rapidly growing demand, the system's flexibility enables the integration of renewable energy.

According to data from the Ministry of Energy and Natural Resources, Türkiye's total installed electricity capacity has reached 122,519 MW, of which 76,281 MW comes from renewable sources. The installed capacity of wind and solar energy, approaching approximately 40,000 megawatts, shows that one-third of the 120,000-megawatt target set for 2035

iklım krizi, artan enerji talebi ve jeopolitik belirsizlikler, küresel enerji sistemlerini köklü bir dönüşüme zorluyor. Fosil yakıtlara dayalı üretim modelleri, fiyat dalgalanmaları ve dışa bağımlılık nedeniyle ülkeler için giderek daha kırılgan bir yapı oluşturuyor. Bu tablo, enerji politikalarında daha öngörülebilir, yerli ve sürdürülebilir kaynaklara yönelimi hızlandırıyor. Hidroelektrik, güneş ve rüzgar enerjisi bu dönüşümün temel bileşenleri arasında yer alıyor.

Türkiye, son yirmi yılda gerçekleştirdiği yatırımlar ve düzenleyici reformlarla yenilenebilir enerji alanında önemli bir kapasite artışı sağladı. Elektrik piyasasında serbestleşme sürecinin büyük ölçüde tamamlanmış olması, üretimden iletme uzanan güçlü altyapı ve yatırımcıya öngörülebilirlik sunan mevzuat çerçevesi, bu dönüşümün temel dayanaklarını oluşturuyor. Hızla büyüyen talebe rağmen sistemin esnekliğini koruması, yenilenebilir enerjinin entegrasyonunu mümkün kılıyor.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı verilerine göre Türkiye'nin toplam kurulu elektrik gücü 122 bin 519 MW'a ulaşırken, bunun 76 bin 281 MW'ı yenilenebilir kaynaklardan oluşuyor. Rüzgar ve güneş enerjisinde kurulu gücün yaklaşık 40 bin megavata yaklaşması, 2035 yılı için belirlenen 120 bin megavatlık



has already been achieved. While this picture shows that Türkiye is progressing steadily on its path to green transformation, expanding the energy portfolio with sustainable sources and rapidly bringing the remaining capacity online is critical to the country's goal of becoming a clean energy hub. In this regard, continued growth in sector investments will both strengthen energy supply security and accelerate low-carbon growth.

Türkiye's renewable energy portfolio relies primarily on hydroelectric, solar, and wind sources. While hydroelectric power plants are a key balancing element in the system, the increasing risk of drought due to climate change can cause significant fluctuations in production from year to year. Periods of decline highlight the importance of source diversity.

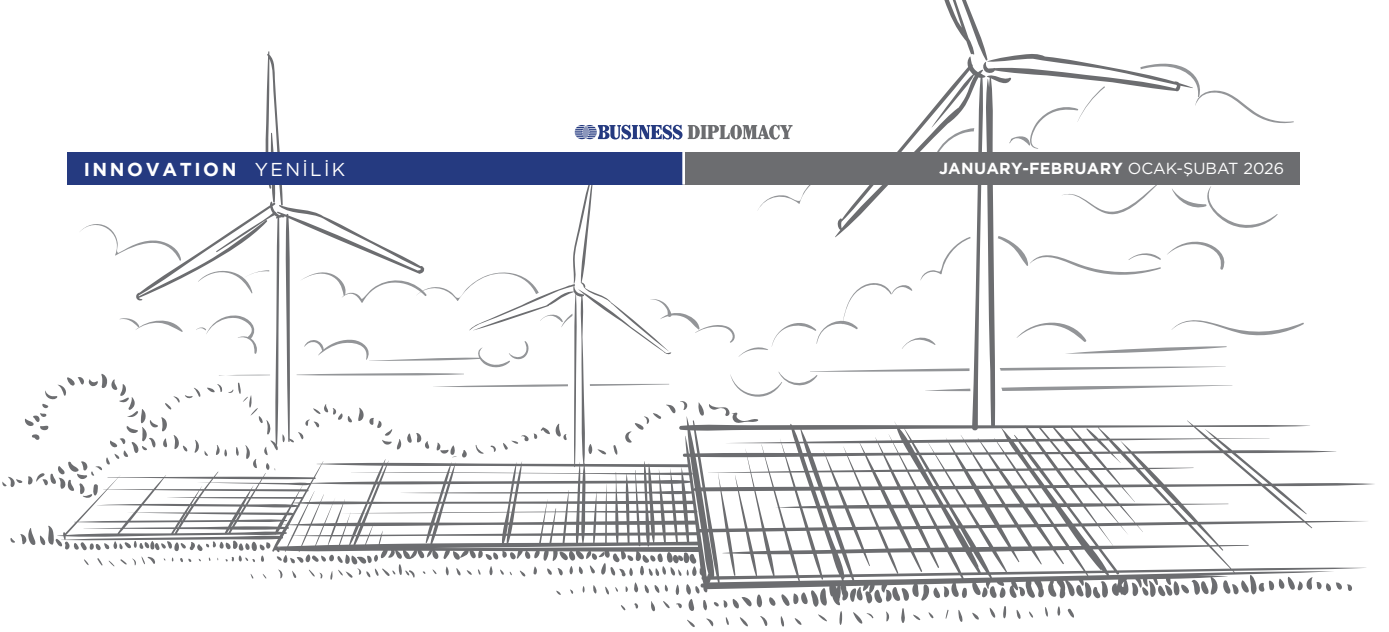
Solar energy has grown rapidly over the past decade; Türkiye's installed solar capacity has approached 25,000 MW. Low installation costs and modular construction make solar attractive, but the dependence of production on weather conditions makes system integration critical. At this point, wind energy stands out with its more balanced production characteristics.



hedefin üçte birine şimdiden ulaşıldığını ortaya koyuyor. Bu tablo Türkiye'nin yeşil dönüşüm yolunda kararlılıkla ilerlediğini gösterirken, enerji portföyünün sürdürülebilir kaynaklarla büyütülmesi ve kalan kapasitenin hızla devreye alınması ülkenin temiz enerji merkezi olma hedefi açısından kritik önem taşıyor. Bu doğrultuda sektör yatırımlarının artarak devam etmesi hem enerji arz güvenliğini güçlendirecek hem de düşük karbonlu büyümeye ivme kazandıracak.

Türkiye'nin yenilenebilir enerji portföyü ağırlıklı olarak hidroelektrik, güneş ve rüzgar kaynaklarına dayanıyor. Hidroelektrik santraller sistemin önemli denge unsurlarından biri olsa da iklim değişikliğiyle birlikte artan kuraklık riski, üretimin yıllara göre ciddi dalgalanmalar göstermesine neden olabiliyor. Bazı dönemlerde düşüşler yaşanması, kaynak çeşitliliğinin önemini artırıyor.

Güneş enerjisi son on yılda hızla büyüdü; Türkiye'nin güneş kurulu gücü 25.000 MW seviyesine yaklaştı. Düşük kurulum maliyetleri ve modüler yapı güneşi cazip kılarken, üretimin hava koşullarına bağlı olması sistem entegrasyonunu kritik hale getiriyor. Bu noktada rüzgar enerjisi, daha dengeli üretim karakteriyle öne çıkıyor.



“RENEWABLE ENERGY IS NOW A STRATEGIC NECESSITY”

Energy policies today are addressed not only in terms of environmental goals, but also in terms of direct economic resilience and foreign policy balances. Global price fluctuations and geopolitical risks have turned renewable energy from a preference for countries into a strategic necessity. In this context, wind energy is considered one of the key elements that strengthens energy independence with its domestic production capacity.

Türkiye has 14,000 MW of installed wind power capacity. With this capacity, approximately 11% of annual electricity production is met by wind power plants. Of the total annual production of around 350 billion kWh, 36-37 billion kWh is provided by wind energy. According to the National Energy Plan, the 43,000 MW wind power capacity target set for 2035 indicates a need for approximately 30,000 MW of new investment. With electricity consumption expected to increase by an average of 3.5% annually, total demand is projected to reach 500 billion kWh by 2035. During the same period, production from wind energy is expected to rise to 85 billion kWh, increasing its share of total production to 17-18%.

“STORAGE, THE KEY THRESHOLD FOR RENEWABLE TRANSFORMATION”

The production characteristics of renewable resources necessitate complementary solutions that will make the system more flexible and balanced. Fluctuations in production during periods without sun or wind are one of the key factors limiting the share of renewable energy within the system. At this point, storage technologies play a critical role in ensuring production continuity and grid stability, acting as the key threshold for renewable transformation.

The preliminary license capacity granted for storage investments in Türkiye has exceeded 33,000 MW. There is currently approximately \$500 million worth of investment in the field. While approximately 2,000 MW of storage capacity is expected to come online in 2026, this contribution is projected to increase exponentially in 2027 and 2028.

“RENEWABLE ENERGY ACTS AS AN ANCHOR FOR PRICES”

Fluctuations in energy prices are felt more acutely in fossil fuel-based systems. Global market volatility can quickly impact electricity costs. Renewable energy, with its independence from fossil fuel prices, acts as an anchor for electricity prices, playing a stabilizing role.

This stabilizing effect of renewable sources provides a more predictable cost structure for both households and industry. Investments in wind, solar, and storage create a new industrial and collaborative field, contributing to skilled employment and technology transfer. In the coming period, renewable energy will emerge as one of the key topics in energy diplomacy.

“YENİLENEBİLİR ENERJİ ARTIK STRATEJİK BİR ZORUNLULUK”

Enerji politikaları bugün yalnızca çevresel hedeflerle değil, doğrudan ekonomik dayanıklılık ve dış politika dengeleriyle birlikte ele alınıyor. Küresel fiyat dalgalanmaları ve jeopolitik riskler, yenilenebilir enerjiyi ülkeler için bir tercih olmaktan çıkarak stratejik bir zorunluluk haline getiriyor. Bu çerçevede rüzgâr enerjisi, yerli üretim kapasitesiyle enerji bağımsızlığını güçlendiren temel unsurlardan biri olarak değerlendiriliyor.

Türkiye 14.000 MW rüzgâr kurulu gücüne sahip. Bu kapasiteyle yıllık elektrik üretiminin yaklaşık yüzde 11'i rüzgâr santrallerinden karşılanıyor. Yıllık 350 milyar kWh civarındaki toplam üretimin 36-37 milyar kWh'lık bölümü rüzgâr enerjisinden sağlanıyor. Ulusal Enerji Planı'na göre 2035 yılı için belirlenen 43.000 MW rüzgâr kurulu güç hedefi, yaklaşık 30.000 MW'lık yeni yatırım ihtiyacına işaret ediyor. Elektrik tüketiminin her yıl ortalama yüzde 3,5 artması beklenirken, 2035'te toplam talebin 500 milyar kWh seviyesine ulaşacağı öngörülüyor. Aynı dönemde rüzgâr enerjisinin sağlanan üretimin 85 milyar kWh'a yükselmesi ve toplam üretimdeki payının yüzde 17-18 bandına çıkması bekleniyor.

“DEPOLAMA, YENİLENEBİLİR DÖNÜŞÜMÜN KİLİT EŞİĞİ”

EXPORTS ACROSS 6 CONTINENTS

Engineering, manufacturing, and delivering modular and prefabricated steel buildings for major energy, oil & gas, construction, mining, and infrastructure projects worldwide.



treysan

IC
&
HOLDING

www.treysan.com.tr

VISIBLE REPUTATION SYNDROME: THE NEW ANATOMY OF NETWORKING IN THE GLOBAL BUSINESS WORLD

GÖRÜNÜR İTİBAR SENDROMU:
GLOBAL İŞ DÜNYASINDA NETWORK'ÜN YENİ ANATOMİSİ

Networking is no longer measured by who you meet, but by how and in what context you appear. Invisible reputation is becoming increasingly worthless in the global business world.



Network artık kiminle tanıştığınızla değil, nasıl ve hangi bağlamda görüldüğünüzle ölçülüyor. Görünür olmayan itibar, global iş dünyasında giderek değersizleşiyor.

For many years, the concept of networking in the business world revolved around a single question: "Who do you know?" Today, this question has been replaced by a more complex and decisive one: "Who knows you, and how visible is this recognition in the digital world?"

As the way of doing business on a global scale changes, network management is also undergoing a quiet but profound transformation. It is no longer enough to simply have strong connections; these connections are expected to be visible, verifiable, and backed by reputation. This is where a new concept emerges: Visible Reputation Syndrome.

In the past, trust in the business world was built through titles, company logos, business cards, and chains of references. Today, these indicators still retain their importance, but they are far from convincing on their own.

Decision-makers in global markets now have the following reflex: "How does this person or organization appear digitally, what do they say, and with whom are they positioned in the same context?"



MUSTAFA ÖZKAN
COMMUNICATIONS SPECIALIST
İLETİŞİM UZMANI



iş dünyasında network kavramı uzun yıllar boyunca tek bir soru etrafında şekillendi: "Kimi tanıyorsun?" Bugün ise bu soru yerini daha karmaşık ve daha belirleyici bir soruya bıraktı: "Seni kimler tanıyor ve bu tanınırlık dijital dünyada ne kadar görünür?"

Global ölçekte iş yapma biçimleri değiştikçe, network yönetimi de sessiz ama köklü bir dönüşümden geçiyor. Artık yalnızca güçlü bağlantılara sahip olmak yeterli değil; bu bağlantıların görünür, doğrulanabilir ve itibarla desteklenmiş olması bekleniyor. İşte tam bu noktada yeni bir kavram ortaya çıkıyor: Görünür İtibar Sendromu.

Geçmişte iş dünyasında güven; unvan, şirket logosu, kartvizit ve referans zinciri üzerinden inşa edilirdi. Bugün bu göstergeler hala önemini koruyor, ancak tek başına ikna edici olmaktan uzak.

Global pazarlarda karar vericiler artık şu refleksi gösteriyor: "Bu kişi ya da kurum dijitalde nasıl görünüyor, ne anlatıyor ve kimlerle aynı bağlamda konumlanıyor?"

This approach is an evolution of the classic status-focused understanding of trust. Status is still valuable, but its reflection in the digital world determines its real impact. The business world no longer gives as much credit to invisible reputation as it used to.

WHAT IS VISIBLE REPUTATION SYNDROME?

Visible Reputation Syndrome describes the new business ecosystem where an individual or organization is evaluated not only by the work they do, but also by how, where, and with whom they make that work visible.

In today's global business world:

- No one is chosen solely because they are good.
- No one gains trust solely because they are competent.
- No one is invited just because they do the right thing.

Invisible value is disregarded at the level of perception.

This syndrome is not a disease; it is a natural and reflexive response to the changing dynamics of the business world.

In the past, networking was a form of relationship that progressed in limited circles and closed loops. Today, networking has become an open, traceable, digitally footprinted, continuously nourished ecosystem.

LinkedIn, X, industry platforms, podcasts, webinars, and digital publications are no longer just communication channels; they are stages where reputation is visible.

Network management in the new era requires the following:

- Active visibility instead of passive acquaintance
- Intellectual contact instead of exchanging business cards
- Open sharing of ideas instead of closed meetings

In the global business world, personal visibility is often confused with "positioning oneself." However, true visibility does not mean speaking loudly, but rather being consistently present.

Effective digital visibility means:

- Not talking constantly, but saying something valuable at the right time
- Not generating ideas on every topic, but clarifying your area of expertise
- Not being popular, but being a reference point

Today, for a manager, consultant, or entrepreneur, digital visibility is a map of trust rather than a showcase for a personal brand.



Invisible value is disregarded at the level of perception.

Görünür olmayan değer, algı düzeyinde yok sayılıyor.

Bu yaklaşım, klasik statü odaklı güven anlayışının evrilmiş hali. Statü hala değerli, ancak statünün dijital dünyadaki yansıması gerçek etkisini belirliyor. İş dünyası, görünmeyen itibara eskisi kadar kredi vermiyor.

GÖRÜNÜR İTİBAR SENDROMU NEDİR?

Görünür İtibar Sendromu; bir kişi ya da kurumun yalnızca yaptığı işlerle değil, bu işleri nasıl, nerede ve kimlerle görünür kıldığıyla değerlendirildiği yeni iş ekosistemini tanımlar.

Bugünün global iş dünyasında:

- Kimse yalnızca iyi olduğu için tercih edilmiyor.
- Kimse yalnızca yetkin olduğu için güven kazanmıyor.
- Kimse yalnızca doğruyu yaptığı için davet edilmiyor.

Görünür olmayan değer, algı düzeyinde yok sayılıyor.

Bu sendrom bir hastalık



CRITICAL RISKS IN THE AGE OF VISIBILITY

The biggest mistake made in the age of visibility is mistaking quantity for quality. When managing digital visibility, particular attention should be paid to the following risks:

- 1. Inconsistent Identity:** If the story told digitally does not match your real-life stance, trust quickly erodes.
- 2. Contextual Misalignment:** Who you stand with matters as much as what you say. The wrong context can devalue even the right message.
- 3. Noise Production:** Constant sharing and constant talking create perception fatigue, not visibility.
- 4. Copycat Authority:** Visibility that repeats others' language and rhetoric does not produce expertise; it only creates imitation.

NEW TREND: QUIET BUT CLEAR VISIBILITY

Global trends point to a more refined understanding of visibility in the business world. This new approach emphasizes:

- Less sharing
- A clearer stance
- A stronger context
- A more selective network.

This approach represents a strategy of appearing meaningfully in the right place rather than striving to be everywhere.

The Visible Reputation Syndrome tells us: In the business world, it's no longer enough to simply be good; you must be seen as good in the right way.

However, visibility loses its impact quickly if it's not backed by real value. What endures is always this: Consistent stance, genuine expertise, and the right network.

In the future business world, the winners will not be those who talk the most, but those who are heard in the right way.



The biggest mistake made in the age of visibility is mistaking quantity for quality.

GÖRÜNÜRLÜK ÇAĞINDA KRİTİK RİSKLER

Görünürlük çağında yapılan en büyük hata, niceliği nitelik sanmaktır. Dijital görünürlük yönetilirken şu risklere özellikle dikkat edilmelidir:

- 1. Tutarsız Kimlik:** Dijitalde anlatılan hikaye ile gerçek hayat-taki duruş örtüşmüyorsa, güven hızla erir.
- 2. Bağlam Yanılgısı:** Kimlerle yan yana durduğunuz, ne söylediğiniz kadar önemlidir. Yanlış bağlam, doğru mesajı bile değersizleştirir.
- 3. Gürültü Üretimi:** Sürekli paylaşım ve sürekli konuşma; görünürlük değil, algı yorgunluğu yaratır.
- 4. Kopya Otorite:** Başkalarının dilini ve söylemini tekrar eden görünürlük; uzmanlık üretmez, yalnızca taklit yaratır.

YENİ TREND: SESSİZ AMA NET GÖRÜNÜRLÜK

Global trendler, iş dünyasında daha rafine bir görünürlük anlayışına işaret ediyor. Bu yeni yaklaşımda:

- Daha az paylaşım
- Daha net duruş
- Daha güçlü bağlam
- Daha seçici network öne çıkıyor.

Bu yaklaşım, "her yerde olma" çabasından çok, doğru yerde anlamlı biçimde görünme

BORSA İSTANBUL GRUBU

2025 EĞİTİM

PROGRAMLARI



Borsa İstanbul Grubu olarak, eğitim programlarımızla siz değerli sektör profesyonelleriyle olan bağımızı güçlendirmeyi, finansal piyasalara dair bilgi ve yetkinliklerinizi artırmayı hedefliyoruz.

Finans sektöründe kariyer yapmayı hedefleyen ve hali hazırda bu alanda çalışan profesyonellere yönelik eğitim programlarımızın detaylarına resmi web sitemizde bulunan **eğitim portalımız** üzerinden erişebilir ve başvuru yapabilirsiniz.

Eğitim programlarımızda sizleri de aramızda görmekten memnuniyet duyarız.

USING SOCIAL MEDIA EFFECTIVELY AND EFFICIENTLY IN THE BUSINESS WORLD

İŞ DÜNYASINDA SOSYAL MEDYAYI DOĞRU VE VERİMLİ KULLANMAK

The right strategy for business people is not to “be everywhere”; it is to be on the right platform, with the right content, at the right frequency.

İş insanları için doğru strateji, “her yerde olmak” değil; doğru platformda, doğru içerikle, doğru sıklıkta yer almaktır.

In today's rapidly digitalizing world, social media is no longer just a space for individual sharing; it has become a strategic communication, reputation, and influence management tool for the business world. Social media platforms do not speak the same language. Each has a different target audience, communication dynamics, and set of expectations. The right strategy for business people is not to “be everywhere”; it is to be present on the right platform, with the right content, at the right frequency.

For business people, social media is a tool for building reputation and influence rather than visibility. LinkedIn is central as a showcase for personal branding and leadership; it should be used professionally and with restraint. Facebook is a complementary space for corporate announcements and social responsibility. Instagram is valuable for its high-quality visuals and balanced posts that reflect humanity and leadership. YouTube offers depth and trust through interviews and analysis, providing a lasting reputation archive.



ENGİN DİNÇ

DIGITAL COMMUNICATIONS SPECIALIST
DİJİTAL İLETİŞİM UZMANI



Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüzde sosyal medya, artık sadece bireysel paylaşımların yapıldığı bir alan olmaktan çıkmış; iş dünyası için stratejik bir iletişim, itibar ve etki yönetimi aracına dönüşmüştür. Sosyal medya platformları aynı dili konuşmaz. Her biri farklı bir hedef kitleye, iletişim dinamiğine ve beklenti setine sahiptir. İş insanları için doğru strateji, “her yerde olmak” değil; doğru platformda, doğru içerikle, doğru sıklıkta yer almaktır.

İş insanları için sosyal medya, görünürlükten çok itibar ve etki alanı inşa etme aracıdır. LinkedIn kişisel marka ve liderlik vitrini olarak merkezdedir; profesyonel ve ölçülü kullanılmalıdır. Facebook kurumsal duyurular ve sosyal sorumluluk için tamamlayıcı bir alandır. Instagram, insani ve lider yönü yansıtan, görsel kalitesi yüksek ve dengeli paylaşımlarla değerlidir. YouTube ise röportaj ve analizlerle derinlik ve güven üreten, kalıcı bir itibar arşivi sunar.



X (Twitter) is a fast but risky medium; it should be used cautiously except for official and crisis-focused, short, and controlled statements. NSosyal may present a local and national stance, but due to its limited audience, it can create an impression of bias. TikTok should be evaluated indirectly for businesspeople, not individually, but through informative content with corporate and professional teams.

Business people should pay attention to and prioritize the following 7 points in their use of social media, as they are important for personal and corporate reputation management:

1 WELL-MANAGED SOCIAL MEDIA BRINGS WITH IT GOOD REPUTATION MANAGEMENT

For businesspeople, social media is the most visible area of reputation, and every post directly affects the perception of trust. Since digital reputation is built over the long term, content should be shared not based on momentary emotions but with the question "How does this represent me and my organization and me?" in mind; it should not be forgotten that the first comment also shapes perception.



X (Twitter) hızlı ama riskli bir mecradır; resmî ve kriz odaklı, kısa ve kontrollü açıklamalar dışında temkinli kullanılmalıdır. NSosyal yerli ve millî bir duruş algısı sunsa da sınırlı kitlesi nedeniyle tarafılık izlenimi oluşturabilir. TikTok ise iş insanları için bireysel değil, kurumsal ve profesyonel ekiplerle, bilgilendirici içerikler üzerinden dolaylı değerlendirilmelidir.

İş insanlarının sosyal medya kullanımında şu 7 maddeye dikkat edip önem vermesi kişisel ve kurumsal itibar yönetimi açısından önem arz ediyor:

1 İYİ YÖNETİLMİŞ SOSYAL MEDYA, İYİ BİR İTİBAR YÖNETİMİNİ DE BERABERİNDE GETİRİR

İş insanları için sosyal medya, itibarın en görünür alanıdır ve her paylaşım güven algısını doğrudan etkiler. Dijital itibar uzun vadede inşa edildiğinden, içerikler anlık duygularla değil "Beni ve kurumumu nasıl temsil ediyor?" sorusu gözetilerek paylaşılmalı; ilk yorumun da algıyı yönlendirdiği unutulmamalıdır.

2 KİŞİSEL MARKA İLE KURUMSAL KİMLİĞİN DENGESİ, BÜYÜMEYİ SAĞLAR

İş insanlarının kişisel sosyal medya hesapları çoğu zaman kurumsal kimlikle birlikte algılanır. Bu nedenle kişisel görüşlerde dahi kurumsal sorumluluk gözetilmeli; sektör bilgisi, vizyon ve liderlik odaklı paylaşımlar tercih edilmelidir. Kurum temsilcilerinin sıradan bir sosyal medya kullanıcısına sahip olma lüksü yoktur.

3 AMAÇSIZ PAYLAŞIM YAPMAYI DEĞİL, STRATEJİK İLETİŞİM SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRMELİ

Sosyal medyada var olmak, çok paylaşım yapmak değil; doğru içeriği, doğru amaçla ve doğru kitleye sunmaktır. İş insanları için sosyal medya; bilgi, vizyon ve güven inşa etme alanıdır. Gündem dışı polemikler ve kontrolsüz paylaşımlar ise geçici görünürlük sağlasa da uzun vadede itibar kaybına yol açar.

2 BALANCING PERSONAL BRAND AND CORPORATE IDENTITY DRIVES GROWTH

Business professionals' personal social media accounts are often perceived alongside their corporate identity. Therefore, corporate responsibility should be considered even in personal opinions; sharing focused on industry knowledge, vision, and leadership should be preferred. Corporate representatives do not have the luxury of ordinary social media use.

3 DEVELOP STRATEGIC COMMUNICATION PROCESSES RATHER THAN AIMLESS SHARING

Existing on social media is not about sharing a lot; it is about presenting the right content, with the right purpose, to the right audience. For business people, social media is a space for building knowledge, vision, and trust. Off-topic polemics and uncontrolled sharing may provide temporary visibility, but they lead to a loss of reputation in the long run.

4 YOUR LANGUAGE, STYLE, AND TONE SHOULD BE UNIQUE TO YOU

The language used on social media reflects the business person's understanding of leadership and corporate stance. Excessively familiar or harsh expressions can lead to misperceptions; therefore, a simple, clear, and respectful style should be preferred. Especially in sensitive and crisis periods, a balanced, responsible language that stands by the state strengthens social trust.

5 BE A PERSON OF INTEREST WITH A BLEND OF MODERATION AND CONSISTENCY

Neither remaining silent for long periods nor making uncontrolled posts is appropriate on social media. The ideal approach for business people is to make measured and regular posts with a consistent language and theme. Continuity strengthens trust, while moderation reinforces the perception of professionalism; social media is not an instantaneous but a sustainable sphere of influence.

6 USE SOCIAL MEDIA NOT ONLY AS A PLATFORM FOR SPEAKING, BUT ALSO FOR LISTENING

Social media is not just a platform for sharing; it is a strategic analysis medium where public opinion and stakeholder expectations are monitored. Correctly interpreted feedback gives business people an advantage; turning criticism into constructive results is a sign of strong leadership.

7 ALWAYS BE PREPARED FOR MOMENTS OF CRISIS

Crises can arise and spread rapidly. Since incorrect or delayed statements can lead to reputational risk, the language and explanation process to be used in times of crisis should be planned in advance. Silence can exacerbate a crisis as much as uncontrolled statements.

Let's not forget: leaving a mark on social media is easy; what matters is making that mark permanent with trust, reputation, and continuity.



The language used on social media reflects the business person's understanding of leadership and corporate stance.



4 DİL, ÜSLUP VE TONUNUZ SİZE ÖZGÜ OLMALI

Sosyal medyada kullanılan dil, iş insanının liderlik anlayışı ve kurumsal duruşunu yansıtır. Aşırı samimi ya da sert ifadeler yanlış algılara yol açabileceğinden; sade, net ve saygılı bir üslup tercih edilmelidir. Özellikle hassas ve kriz dönemlerinde dengeli, sorumluluk sahibi ve devletin yanında duran bir dil, toplumsal güveni güçlendirir.

5 ÖLÇÜLÜLÜK İLE SÜREKLİLİĞİN HARMANI İLE MERAK DUYULAN BİR KİŞİ OLMAK

Sosyal medyada ne uzun süre sessiz kalmak ne de kontrolsüz paylaşım yapmak doğrudur. İş insanları için ideal olan; tutarlı bir dil ve tema ile, ölçülü ve düzenli paylaşımlar yapmaktır. Sürekli-lik güveni,

Rubikpara

Ödemenin Akıl Küpü!

Size Uygun Çözümler ile
**Hemen Ödeme
Almaya Başla!**

- ✓ Sanal POS
- ✓ Fiziki POS
- ✓ Link ile Ödeme
- ✓ Bayi Tahsilatı
- ✓ Soft POS
- ✓ Ortak Ödeme Sayfası
- ✓ Dijital Cüzdan



Detaylı Bilgi ve
Başvuru İçin
Kodu Okutun!

Rubik Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş.
fuzul HOLDİNG iştirakidir.

www.rubikpara.com

sürdürülebilirlik ilkeleri ile BÜYÜYÖRÖZ

insanı GÜÇLENDİRİYÖRÖZ

gelecek için YENİLENİYÖRÖZ



gelecek nesilleri ÖNEMSIYORUZ

paydaşlarımızı TEŞVİK EDİYORUZ

toplum için PAYLAŞIYORUZ

POSCO ASSAN
TST



AssanLojistik

AssanPort

AssanBilişim

IRB
İSİTİM VE BAKIM PROJELERİ A.Ş.

KİBAR ENERJİ



KibarInternational

AssanYapı



Rides

taliamakina.com



taliaTM INDUSTRIAL PASTA
PRODUCTION LINES